إدارة الوقت

مهارات المدراء والموظفين

باستخدام الوقت لتحسين أدائهم بفاعلية

الدكتور حسين أحمد الطراونة
مانيا مؤيد مبسلط



www.darsafa.net



﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

صدق الله العظيم

إدارة الوقت

مهارات المدراء و الموظفين

باستخدام الوقت لتحسين أدائهم بفعالية

إدارة الوقت

مهارات المدراء و الموظفين
باستخدام الوقت لتحسين أدائهم بفعالية

الدكتور

حسين أحمد الطراونة مانيا مؤيد مبسلط

الطبعة الأولى
2012م – 1433هـ



دار صفاء للنشر والتوزيع ـ عمان

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2011/1/144)

650.11
الطراونة، حسين أحمد
أدارة الوقت مهارات المدراء باستخدام الوقت لتحسين أدائهم بفعالية/
حسين أحمد الطراونة. ـ عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع 2011.
( ) ص
ر.أ: 2011/1/144
الواصفات: إدارة الوقت//إدارة الأعمال
* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومة أخرى

الطبعة الأولى
2012م – 1433هـ



دار صفاء للنشر والتوزيع

عمان ـ شارع الملك حسين ـ مجمع الفحيص التجاري ـ تلفاكس 4612190 6 962+
هاتف: 4611169 6 962+ ص.ب 922762 عمان ـ 11192 الأردن

DAR SAFA Publishing - Distributing
Telefax: +962 6 4612190- Tel: + 962 6 4611169
P.O.Box: 922762 Amman 11192- Jordan
http://www.darsafa.net
E-mail:safa@darsafa.net

ISBN 978-9957-24-701-0 ردمك

الفهرس

المقدمة

لم تعد إدارة الوقت تمثل مهارةً كماليةً بالنسبة للمدير أو العامل؛ إن كان على مستوى الوظيفة أم على المستوى الشخصي، فهل تتذكر ذلك الاجتماع الطويلَ المملَّ الذي حضرته وكنت ترقب ساعتك كثيرًا وكأن عقاربها قد توقفت عن الحركة تماما, هل تتذكر كيف تشعر ببطء حركة الوقت والطائرة تَدرجُ على الممر، عائدًا إلى ارض الوطن بعد غياب طويل، إنها اللحظات التي يسير الوقت فيها بطيئا للغاية. هل تتذكر كلماتك التي كنت تقولها عندما تقوم بعملٍ تُحبه وتهواه أو تشاهد شيئًا ممتعًا، فتقول: الوقت يجري أو سرقني الوقت.

إنه لموقف غريب أن يشعر البعض بأن الوقت يمر بسرعة ويشعر البعض الآخر في نفس الموقف أن الوقت يمر ببطء، فكل منا يمر بتلك التجارب و الخبرات والتي تبدو بانها تمنح جوًا له خصوصيته التي تميِّزه حول الشعور بالوقت والتفاعل معه. والحقيقة أن الإدراك الذاتي للوقت هو مفتاح الادارة الفعالة لاستخدامة لأننا جميعا لا نتساوى في ساعات العمل الفعلية في يوم العمل الواحد.

مما سبق، ندرك بأن الوقت يتربع على قمة عناصر ومؤشرات التقييم, حين نربط النجاح او الفشل في تحقيق الاهداف بالمدى الزمني المحدد لذلك, والقدرة على الانتقال من مهمة إلى أخرى في التسلسل الزمني المحدد لها طبقا للخطة. وحتى الحداثة والتقدم في تفكيرنا وتناولنا للأمور تتلخص في الاجابة عن سؤال مهم هو: هل نعيش الحاضر أم أننا مازلنا نعيش الماضي؟

يأتي هذا الكتاب في سياق محاولة جادة لمساعدتك أخي القارئ في إعادة التفكير والنظر في العديد من اتجاهاتك وسلوكك نحو إدارة الوقت. وسوف نحاول من خلاله تقديم وتفسيرالعديد من العوامل المهمة للتعامل مع الوقت، لمساعدتك في تعديل أو تطوير اتجاهاتك تجاه الوقت، وبصفة خاصة أولئك الذين تجاهلوا عنصر الوقت في أدائهم، كما نهدف إلى مساعدتك في التحكم بوقتك وإدراك كيفية مزج الطاقات والقدرات الشخصية لتكون بمثابة خامات تبني بها حياتك ومهنتك بصورة مُرضية.

أما الهدف الرئيس من هذا الكتاب فهو محاولة اقناعك بأنك في حاجة إلى إعادة النظر حيال مسألة التفاعل مع الوقت، فعندما تكون هذه البداية فنحن على ثقة بأنك سوف تقترب من اكتساب مهارات تنظيم وقتك وإدارته، وتحقيق أكبر قدر من الأهداف التي خططت لها وسعيت لتحقيقها.

إننا إذ نقدم هذا الكتاب غير التقليدي في تناول موضوع يعتبر على جانب من الأهمية؛ على صعيد المهارات المهمة للمديرين والموظفين لتطوير أو تعديل الاتجاهات والسلوكات، واستخدام الوقت بالشكل الذي يعود بالفائدة على أعمالنا و تصرفاتنا؛ وننصح القارئ الكريم بقراءة الكتاب من البداية الى النهاية ليلمس بنفسه نهجنا في تناول وعرض المادة حتى خرجت بصورة متسقة متسلسلة ترتبط كل وحدة وتعتمد على الوحدة التي سبقتها.

والله نسأل أن تكون قد وفقنا في تقديم ما هو مفيد و ممتع لكم.

والله من وراء القصد

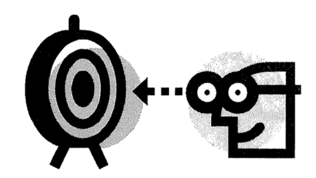
المؤلفان

الوحدة الأولى

الأهداف كدليل أو كمرشد

الوحدة الأولى

الأهداف كدليل أو كمرشد



محاور الوحدة الرئيسة

- الأهداف الحاسمة، التمكينية.
- موائمة الأهداف مع المستويات المختلفة.
- اولويات الأهداف.
- إتقان التمييز بين الهدف الطارئ والمهم.
- كيفية تقسيم الأهداف لمهام قابلة للتحقيق.
- تطوير أهداف لك ولوحدتك في العمل.

الأهداف هي نقطة البداية لاستثمار الوقت بفاعلية. و هي كالبوصلة ترشدنا إلى الطريق التي يجب أن نسلكها والتي يجب أن نركز عليها.

إذا تم تحديد الأهداف تستطيع معرفة الأمور أو المهام الأكثر أهمية لتنفيذها ضمن جدولك اليومي، الأسبوعي، أو الشهري.

تحديد الأهداف يرشدنا في إدارة الوقت من خلال مساعدتنا في تحديد أولوياتنا في العمل.

هذه الوحدة سوف تساعدك في تحديد أهدافك وترتيبها حسب الأولوية، كما وستساعدك على معرفة الفرق بين الأكثر أهمية والمهم. وإذا لم تكن حذراً وواعياً في معرفة المهم فإن هذا سيؤدي إلى إهدار وقتك في إنجاز ما نعتقد بأنه مهم، بينما يمكن أداؤه بوقت قليل أثناء يومك، وأخيراً فان هذه الوحدة ستساعدك على معرفة كيفية تقسيم الأهداف إلى مهام قابلة للتحقيق.

وضع الأهداف:

إن وضع الأهداف عبارة عن عملية لتحديد المخرجات المنوي تحقيقها. عندما تقوم بوضع الهدف فإنك تقر بذلك المخرجات على المستوى الفردي أو الجماعي. من خلال وضع الأهداف وقياس مدى تحقيقهم فأنك تستطيع:

- التركيز على الأمور الأكثر أهمية.
- تزويد فريقك باتجاه موحد إن كنت ضمن جماعة.
- بذل مجهود أقل على المهام الفرعية وغير المهمة.
- استثمار الوقت وعدم هدره.
- زيادة الدافعية الداخلية.
- الشعور بالرضى الوظيفي.



الأهـداف تختلـف مـن حيـث أهميتهـا والوقـت الـلازم لإنجازهـا. فبعضها قصيرة المدى والبعض الآخر يمكن تحقيقه خلال أشهر أو سنوات. من ناحية الأهمية فإن الأهداف يمكن تقسيمها ضمن ثلاث محاور:

1. أهداف على المستوى الفردي.
2. أهداف على مستوى الفريق.
3. أهداف على مستوى الإدارة وهذه المحاور مهمة وضرورية.

الأهداف الحاسمة

الأهداف المهمة:

تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح وهي ملحة ومهمـة في التنفيـذ لـضمان نجاح العمل واستمراريته فعلى سبيل المثال، مديـر المشروع قد يـضع هـدف لإنجاز مشروع يستغرق سنتين ضمن فترة زمنية محددة وميزانية معينة لشركة تنوي تحقيـق أربـاح خـلال إطـار زمـني معـين وضـمن محـددات ومفـاتيح استثمارية معينة لذا فإن الأهداف مهمة في هذا المجال.

الأهداف التمكينية

الأهداف التمكينية تتميز بأنها:

1. تساعد على خلق ظروف للعمل أو الإفادة من فرص العمل، وهي مهمة جداً على الرغم من أنها تستغرق وقتاً.
2. تسهل تحقيق الأهداف الحاسمة فهي ليست نقاط نهائية وإنما تعتـبر

جسور لتحقيق الأهداف الأخرى، ومثال على ذلك:عند تطوير منتج ما و يلقى رضى الزبائن حيث نرى أن زياد صمم على أن يكون هدفه تحقيق نجاح مستمر وفائدة وتطوير للمنتجات الجديدة، ومن خلال اتفاقه مع المدير سمح له بإنتاج (30٪) زيادة عن العائد السنوي لمنتجات الأعوام الماضية وأصبح هذا هدف زياد الذي يصبو لتحقيقه والذي يعتبر هدفاً مهماً أو حاسماً. وعليه فقد قام زياد بفهم ودراسة كل أبحاث التسويق والمخططات والحاجات اللازمة ليستطيع تحقيق هدفه. واستطاع في الوقت ذاته أن يفهم أسس الإدارة وهي:

- المدراء ينفذون المهام من خلال قيام أشخاص آخرين بأداء المهمة، هذا وقد أمضى زياد أكثر من (50٪) من وقته على جعل العاملين أكثر فاعلية من خلال تدريبهم، إيجاد مصادر مالية لإرسالهم إلى مؤتمرات, العمل على استعادة الكفاءات التي غادرت العمل، زيارات العملاء الذين يستخدمون المنتج...الخ. وقد قال زياد " لا أستطيع دائماً ترجمة أفعالي إلى نتائج ظاهرة ولكني أدرك تماما أن هذه الأفعال ستقودنا لتحقيق مهمتنا ".

زياد هنا يتحدث عن الأهداف التمكينية بالنسبة للشركة، فإن الهدف التمكيني قد يكون تطوير وتنفيذ نظام أداء فعال لأقسام الشركة من خلال إيجاد الإمكانات المادية لأداء العمل بفاعلية وبالنسبة لمدير المشروع فقد يكون تعيين خمسة موظفين أكفاء هو الهدف التمكيني.

وفي هذه الحالة فإن الهدف والغاية المنشودة من المشروع ككل هي

الهدف الحاسم فعلى سبيل المثال فإن تعيين خمسة موظفين أكفاء ليس هدف حاسم إذ أنه يساعد ويمكن لتحقيق الهدف الحاسم.

من الجميل أن يكون لديك هدف!



أن يكون لديك هدف أمر يساعد على تحسين وتطوير العمل ويؤدي إلى تنفيذ الأعمال والمهام بسرعة وبطرق أسهل.

توافق الأهداف

ينبغي على المدراء إيجاد مجموعة من الأهداف المتوافقة إذ عليهم البدء بأهداف الشركة، ومن ثم أهداف القسم التي تكون عادة داعمة لأهداف الشركة، ومن ثم أهداف الأفراد التي تكون داعمة لأفراد القسم وهذا الأمر يساعد على إيجاد فهم مشترك للأهداف خاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة وتدعم بعضها وذات توافق وانسجام مع بعضها البعض.

الا ان النقطة الأكثر أهمية والتي ينبغي إدراكها هي: إذا كانت لديك قدرة عالية على صياغة الأهداف وإيصالها للأفراد العاملين فإن موظفيك سيكونون على درجة ممتازة في الإفادة من وقتهم وتنفيذ العمل بالشكل المطلوب أو بأقصى جهد لديهم.

حاول أن تأخذ دقيقة لتفكر بأهداف عملك وأهداف قسمك هذا ويجب أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة بالوصف الوظيفي الخاص بك وعليه ينبغي أن تراجع مع مديرك أو رئيسك الأهداف الواجب عليك

تنفيذها وتحقيقها، أما إذا لم يكن لديك وصف وظيفي عليك مراجعة رئيسك ومديرك لأنه الشخص المسؤول عن وضع وتحديد أهداف العمل. وعليك مراجعته ومتابعة الأمر حتى يتم تحديد أهداف خاصة بعملك لكي لا تفاجأ في نهاية المطاف بأنك قيمت على عدم إنجاز مهام لا علم لك بها هذا وعليك أن تكون على دراية بعناصر الأهداف الجيدة وهي:

1. أن تكون مكتوبة بصيغ واضحة ومحددة.
2. أن تكون محددة بوقت معين للأداء أو الإنجاز.
3. أن تكون قابلة للقياس.
4. أن تكون مهمة وموضوعية.
5. أن تكون متفقة ومنسجمة مع استراتيجية الشركة أو المؤسسة التي تعمل بها.
6. أن تكون ابداعية وقابلة للتنفيذ.

تذكر دائماً أن ما هو جيد لك جيد لباقي الموظفين وأن الأهداف يجب أن تحتوي على العناصر السابقة وأنه ينبغي عليك مناقشة الأهداف الرئيسة والأهداف الداعمة مع رئيسك في العمل وإذا كنت تتشارك مع مجموعة من الموظفين في أداء نفس العمل أو المهام فتأكد من:

1. قدرتهم على تبني وأخذ الأهداف الجديدة.
2. فهمهم الكامل للتفاصيل المهمة

عند تنفيذ هذه الأهداف وهذا كله يعتمد على المهارات الفردية لدى المنفذ ويكون هذا هو الوقت الأنسب لوضع خطة تطويرية في (الإدارة، الترتيب،...) والتي ستساعد الموظفين على اكتساب الخبرات والقدرات التي يحتاجونها.

راجع أهدافك بشكل دوري

كونك تعمل لتحقيق أهداف، اجلس مع نفسك بشكل دوري وراجع أهدافك:

1. هل هي واقعية.
2. هل تسير وفق الخطة الزمنية.
3. هل هي مرتبطة بسير العمل.

إذا تم تغير بيئة العمل وأصبح تحقيق الهدف الموضوع غير ذي قيمة فإنه من المهم أن يتم تحقيق الأهداف وهنا عليك أن تسأل نفسك، " إذا ألغيت هذا الهدف هل سيهتم أحد" وهنا عليك الانتباه إلى عدم القيام بإلغاء الأهداف الناجمة عن صعوبات كمغادرة أحد الموظفين للعمل أو تغير في الجدول الزمني.

يجب عليك عند رغبتك في تغير هدف ما من التواصل مع فريقك ورئيسك في العمل وأن يكون هذا الأمر تشاركي تشاوري قبل المضي فيه.

تصنيف الأهداف

هل بإمكانك تصنيف أهدافك إلى المهم. الممكن، أو أهداف تحب تحقيقها. ما عليك سوى وضع قائمة بأهدافك مشابهة للقائمة في شكل (1-1).

قم بتدوين ملاحظاتك وتصنيف أهدافك مراعياً الهدف الذي يستغرق منك وقتاً أطول، هل هو الهدف المهم؟ أم الهدف الذي تحب تحقيقه؟ أم هل تمضي معظم وقتك في تنفيذ أعمال غير مهمة بالنسبة لك إنما مهمة لأشخاص آخرين؟

إذا كنت مثل الأشخاص الآخرين ستجد أنك تحقق تقدماً باتجاه تحقيق هدفك الحاسم أو أهدافك الممكنة من خلال أداء أعمال ومهام قليلة الأهمية.

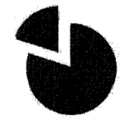
شكل رقم (1-1)

تصنيف الأهداف حسب الأهمية / الأولوية

الهدف	الأولوية	التعليق
الحصول على مبلغ (500.000) كمصدر دخل إضافي.	حاسم	تطوير المهارات والقدرات والتخطيط
إجراء العمليات العائدة بـ (6) مليون وبعد الدفع الضريبي (700.000).		خلال أربع سنوات
تدريب عامر بحيث يصبح لديه القدرة على ادارة العمل.	تمكيني	خلال العام القادم، لا يمكن أن افتح المستودع الثاني ما لم يكن عامر قادراً على إدارة المستودع الأول.
تطوير نظام منخفض التكلفة	تمكيني	تخفيض تكلفة البضائع

التعليق	الأولوية	الهدف
والواردات إلى (600.000) سنوياً.		وضمن جدول زمني محدد.
خدماتنا الصحية منافسة نوعاً ما للمؤسسات الأخرى في المنطقة.	جميل أن يكون لديك	تحسين برنامج التأمين الصحي بدون إي تكاليف إضافية.
نظام أفضل سيوفر الوقت ويساعد على اتخاذ قرارات.	جميل أن يكون لديك	تحسين النظام المحاسبي.
خيارنا الأفضل لزيادة المبيعات دون الحاجة إلى مساحات إضافية.	تمكيني	تطوير موقع تجاري إلكتروني

الأهم والمهم



التحدي الأكبر الذي يواجهنا جميعاً في تنظيم الوقت هو الأهم أو الأمر الطارئ ذو الأهمية والذي يتطلب سرعة أداء وانتباه. ولكن ليس كل أمر مهم طارئ وليس كل أمر طارئ هو أمر مهم.

في الحقيقة معظم الأهداف المهمة هي أهداف بعيدة المدى أي أنها تحتاج وقت ليتم تحقيقها وإنجازها فهي لا تتم في يوم وليلة. ولسوء الحظ

فإن الأمور الطارئة تملأ جدول أعمالنا وتستنفذ جهدنا وطاقتنا وينبغي علينا الالتفات إلى الأمور أو الأهداف المهمة. علينا أن نميز بين ما هو مهم وطارئ وبين ما هو مهم وغير طارئ.

قم بإعداد قائمة بالأعمال الطارئة التي تواجهك هذا الأسبوع ومن ثم قم بعقد مقارنة ما بينها وبين أهدافك الحاسمة والتمكينية. لا تتفاجئ إذا وجدت أن الأمور الطارئة غير مرتبطة بأهدافك ففي غياب إدارة الوقت من السهل أن يمتلئ يومك بأعمال ومهام طارئة ولكنها غير مهمة. لكي تكون مدير ناجح لوقتك عليك أن تتحلى بقدرة على التمييز ما بين الطارئ والمهم والطارئ فقط. وعندما تصبح لديك القدرة على التمييز بينهم ستصبح قادراً على إدارة وقتك بفاعلية ولعل أفضل الطرق التي تساعدك على ذلك هو معرفة الآثار المترتبة على عدم أداء المهمة.

من الأهداف إلى المهام

تنظيم وتصنيف الأهداف أمر في غاية الأهمية لتنظيم وإدارة الوقت وللأسف فإن معظم أهدافنا الحاسمة تكون كبيرة وواسعة وينبغي علينا هنا أن نقسمها إلى مهام يمكن إنجازها ونوصي بهذه الخطوات الأربعة في استخدام الأهداف من خلال إدارة الوقت:

1. قسم كل هدف إلى مجموعة من المهام ومن ثم راجع كل هدف والمهام المرتبطة به لإنجازه (شكل 1-2).
2. صنف المهام حسب الأولوية وهذا الأمر حسب أهمية الهدف والمهمة المرتبطة به.

أ. الأولويات تتضمن الأهداف الحاسمة وهي مهام على درجة عالية من القيمة والأهمية.

ب. الأولويات تتضمن الأهداف التمكينية وأكثر الأهداف التي تحب وهي مهام متوسطة القيمة ولكنها على درجة عالية من الطوارئ.

جـ. الأولويات عبارة عن الأمور الطارئة وغير الطارئة غير المهمة وقليلة القيمة.

3. رتب المهام بالتتابع حسب الأهمية وستلاحظ فيما بعد أن هنالك حاجة للتتابع المنظم في أداء المهام، فعلى سبيل المثال كتابة تقرير للمدير يحتاج للخطوات التالية:

شكل(1-2)

تقسيم كل هدف لمجموعة من المهام

جمع المعلومات	كتابة الخطوط العريضة	كتابة التقرير
↓	↓	↓
عرضه على الزملاء	المراجعة	تسليم التقريرلجمع التقييم والتعديلات

4. بالنسبة للخطوة (أ، ب) من مهام الأولويات نلاحظ أن الأمر أو المهمة التي تنوي أداؤها تحتاج إلى وقت تقديري للزمن الذي تحتاجه وهذا أمر لا يكون واضح دائماً ولكن إذا قمت بإنجاز مهمة مشابهة للمهمة التي تنوي إنجازها فستتمكن من وضع زمن تقريبي وتقديري للمهمة الجديدة، أمّا إذا لم يسبق لك ذلك وليس لديك أي خبرات تراكمية

مشابهة فبإمكانك الرجوع إلى زملائك أو مديرك للمساعدة في تقدير الوقت وينبغي عليك عند تحديد الفترة الزمنية لأداء عمل ما التقيد بإنجاز المهمة في الوقت المحدد.

أما إذا كانت المهام صعبة ومعقدة نوعاً ما فلا بُدَّ من أن يتم وضع التحديات أو المعيقات التي سوف تواجهها بعين الاعتبار مع احتساب الفترة الزمنية لذلك.

بعد الانتهاء من ترتيب المهام ووضع الوقت اللازم لتنفيذها أعد إلقاء نظرة عليها للتأكد من تناسقها وللتأكد من أنه لا يوجد مهام إضافية وغير مهمة يمكنك إلغاؤها.

بالنسبة للأهداف الكبيرة والتي تحتاج إلى فريق من الأشخاص لتنفيذها لا بُدّ من تبني فكرة تقسيم أداء العمل وهو منحى على المدراء تبنيه واستخدامه ويتم وضعه في عملية التخطيط إذا يتم تقسيم الهدف والزمن والتكلفة التي يحتاجها الهدف بمهامه للتحقيق و يتم تقديرهم في وقت لاحق (راجع ملحق (ب) في نهاية الكتاب).

المهام والوقت



الهدف: عمل لقاءات أو ورش تدريبية داخلية بمعدل 2 كل شهر لمدة ثلاث أشهر، إذا نجحت وأثبتت فعاليتها سيتم الاستمرار بها.

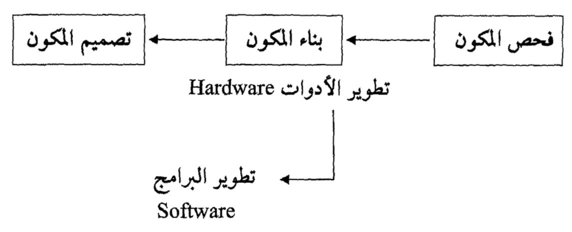
الشكل (1-3)

المهمة	النشاط	الوقت المقدر بالدقائق	التعليق
1-	اجتماع عصف ذهني	60	بوجود وليد، خالد و احمد.
2-	اجتماع ثاني: لتحديد المواضيع والمتحدثين.	75	يوجد الجميع ومع فريد
3-	عصف ذهني للتواصل والعروض.	120	
4-	مقابلة كل متحدث بشكل فردي.	240	
5-	عمل حقيبة للتواصل.	180	بما في ذلك قسم التسويق
6-	تطبيق الإشراف.	180	
7-	تقييم للجلسة.	60	معرفة ماذا نجح وما ذا لم ينجح
8-	إرسال هدية وبطاقة شكر لكل متحدث.	60	
9-	الوقت الكلي	975	

علاقات المهام

بعض المهام لديها علاقات مترابطة بحيث ينبغي أداء المهمة الأولى قبل البدء بالثانية:

بعض المهام لديهم علاقات



تحدثنا في هذه الوحدة عن الأهداف الخاصة بالعمل والأقسام والأفراد وما هي خصائص الأهداف وتم تقديم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في إدارة العمل من خلال البدء بالأهداف وتصنيفها وترتيبها. إذن عليك أن تراجع أهدافك كل فترة مرة أو اثنتين خلال السنة إذ عليك استدعاء فريق العمل لديك والقيام بعصف ذهني للأهداف من خلال طرح الأسئلة التالية:

1. ما هي المبادرات التي تحتاجها لإتمام التأكد من نجاحنا؟
2. ما هي المعايير التي تسعى للوصول إليها؟
3. أين يمكن أن تحصل على الأثر الإيجابي في الإنتاجية والفاعلية؟

4. هل متطلبات زبائننا بالنسبة للمنتج أو الخدمات تغيرت؟ وكيف يمكننا تلبيتها؟

حاول تسجيل كل ما يعتقد الآخرون أنه مهم وبعد ذلك قم بتشكيل فريق لحصر المهام في قائمة حسب الأولوية وتأكد أن هذه المهام والأهداف مرتبطة بأهداف واستراتيجية الشركة سواء اتبعت هذه الطريقة أو لا فكر دائماً بأهدافك وأولوياتك وأجعل أهدافك هي نقطة البدء لإدارة الوقت لأن الأهداف ستقودك للإنجاز والتنفيذ.



ملخص

- الأهداف هي نقطة البداية لإدارة الوقت الفاعلة ومن خلال الأهداف تنبثق المهام. لا تتوقع الكثير من إدارة الوقت ما لم تحدد أهدافك؟
- الأهداف يمكن تصنيفها حسب الأهمية إلى: حاسمة، تمكينية، جميل أن تكون لدينا.
- إيجاد التوافق والموائمة بين أهداف الشركة، القسم والأفراد.
- لتنفيذ الأعمال بفاعلية يجب أن تكتب الأهداف بصيغ واضحة ومحددة، محددة بزمن ووقت، قابلة للقياس، مهمة وتنسجم مع استراتيجية الشركة وأن تكون قابلة للتنفيذ.
- التأكد من الفهم الواضح والمشترك لدى كافة الموظفين في الأهداف وفهم التفاصيل المهمة.
- تعلم كيفية تصنيف المهام لأن المهام الطارئة وغير المهمة تأخذ وقت على حساب الأهداف الحاسمة والتمكينية.
- الأهداف الحاسمة تكون عادة كبيرة. ولذلك فإن تقسيمها إلى مهام أصغر ومحدد يساعد على تنفيذها.
- أقسام التنفيذ أو العمليات يجب أن يكون لديها الأهداف الخاصة بها.

الوحدة الثانية

كيف تقضي وقتك؟

الوحدة الثانية

كيف تقضي وقتك؟

محاور الوحدة الرئيسة

- استخدام سجل الأداء لتسجيل كيفية إمضاء الوقت خلال عدة أيام.
- تحليل المعلومات المجدولة وإيجاد أسباب الممارسات الخاطئة في إدارة الوقت.
- جعل ممارسة إدارة الوقت عادة وسلوك لديك.

في الوحدة الأولى تم ارشادات حول الإفادة من الأهداف كبوصلة ترشدك في استغلال الوقت. وهذا أمر صعب إذا لم تفكر فعلياً في كيفية استغلال وقتك حالياً.

إن السيطرة على الوقت أمر في غاية السهولة إذا فهمت كيفية استغلاله بصورة صحيحة.

كم من الوقت تمضي في إنجاز أعمالك الكتابية في الاجتماعات؟ على الهاتف؟ في السفر؟

إن كان لديك صورة واضحة ودقيقة حول كيفية إمضاء الوقت ستعرف كيف تضيع وقتك وكيف يمكنك استغلاله بشكل فعال.

في هذه الوحدة ستتعرف على كيفية تطوير سجل اداء وهو أداة رئيسية لتحدد كيف تنظم وقتك وبعد تنظيم هذا السجل ستقول لنفسك

الآن عرفت لماذا لم يكن لدي الوقت الكافي لإنجاز الأمور المهمة لقد كنت أضيع وقتي.



تطوير واستخدام سجل الأداء

إذا طلب منك أن تكتب جدول زمني حول الأعمال التي قمت بتنفيذها البارحة بالتأكيد ستستذكر الأمور المهمة التي قمت بعملها والتي استغرقت منك وقتاً. فمثلاً ستقول: بدأت اليوم بالرد على البريد الإلكتروني وقد استغرقني عدة دقائق ثم كان لدي اجتماع في الساعة 9:15 وحتى الساعة 10:30 تقريباً ثم بدأت بإجراء اتصالاتي وغادرت مبكراً للقاء مندوب مبيعات.... الخ.

كم من الأمور تذكرت من السهل عليك تحديد الفترة الزمنية التي أمضيتها باجتماع ما لأن الاجتماعات عادة تكون محددة بموعد معين ولكن باقي الأعمال تستغرق وقت لا نستطيع حصره أو تحديده خصوصاً الرد على البريد الإلكتروني... تناول فنجان قهوة.

ولكي تدرك الوقت الذي تمضيه في أداء أعمال معينة عليك إعداد سجل للمهام والأنشطة التي تقوم فيها على مدار ثلاثة أيام على الأقل. ويفضل على مدار أسبوع وهنا فإننا نتحدث عن أيام العمل العادية وليس عن الأيام التي يوجد بها سفر أو مهام خارجة عن العادة وعليك التأكد أنك قمت بتدوين كل الأعمال.

الشكل (2-1) هو نموذج لسجل أداء لأحد الأشخاص، لاحظ أنه قام بتدوين كل الأمور صغيرة وكبيرة حتى الوقت الذي يستغرقه تشغيل جهاز الحاسوب، ترتيب المكتب، الذهاب إلى التواليت.....

هذه الأمور قدلا تتذكرها عندما تريد أن تسجلها في سجل الأداء الخاص بك لتنظيم الوقت.

حاول أن تجرب ذلك بنفسك وأن تقوم بتسجيل كل الأمور التي تقوم بعملها منذ لحظة دخولك للمكتب وحتى انتهاء الدوام مع تسجيل الفترة الزمنية التي استغرقها تنفيذ أو عمل كل أمر. حاول أن تكون دقيقاً في تسجيل الفترة الزمنية وحاول أن لا تنسى أي أمر.

بعد ذلك حاول تصنيف المهام والأمور ليسهل عليك تحليلها فيما بعد وذلك بوضع كل الأعمال أو المهام التي تتعلق بالكتابة تحت عنوان (أعمال كتابية) وهكذا. ومن عناوين التصنيفات التي يمكن أن تستفيد منها: البريد الإلكتروني، الإنترنت، الهاتف، أعمال كتابية، اجتماعات، تخطيط، تحضير، زوار، سفر.

نموذج لسجل أداء يومي

الساعة	النشاط	الدقائق	الأولوية
8:42	تشغيل الحاسوب	3	ج
8:45	تفقد البريد الإلكتروني	15	ب
9	استراحة وشرب القهوة	9	ج
9:09	انتظار لاجتماع وترتيب المكتب	6	ج
9:15	اجتماع مع الفريق	60	أ
10:15	استراحة، إيميل، حمام	15	ج
10:30	اتصالات خارجية تأكيد موعد غداء	12	ب
10:42	اتصالات داخلية	8	ب
10:50	بريد إلكتروني الرد على تيسير	3	ج
10:53	إنترنت التأكد من الطقس والأخبار	7	ج
11	التجهيز لغداء العمل	8	ب
11:08	اجتماع	32	ج
11:40	السفر لغداء العمل	120	ب
11:52	إرسال بريد إلكتروني	12	ج
2:04	مراجعة الرسائل الصوتية للهاتف	11	ج
2:15	زوار خارجيين	8	ج
2:23	زوار، السؤال عن المشروب	5	أ
2:28	أعمال كتابية	4	ب
2:32	تفقد الوارد من البريد الإلكتروني	3	ج
2:35	أعمال كتابية	12	ب
2:47	استراحة	10	ج

الساعة	النشاط	الدقائق	الأولوية
2:57	التحضير للاجتماع	3	ب
3	اجتماع مراجعة الميزانية	75	ب
4:15	إرسال وتلقي بريد إلكتروني	11	ب
4:26	الإنترنت / الأخبار	4	ج
4:30	مراجعة خطة العمل وسير الأداء	10	أ
4:40	عمل كتابي، تقرير عن المشروع	10	ب
4:50	بريد إلكتروني وعلاقته بالمشروع	10	ب
5	إلى المنزل		ب

تصنيف السفر

لنفترض أنك أمضيت نصف يومك بالسفر لاجتماع غاية في الأهمية. وموضوع هذا الاجتماع يمثل أحد أهدافك الحاسمة وهو ضمن الأولويات (أ)، ووضعت عليه تصنيف (أ) في سجل الأداء.

ولكن ماذا عن الأربع ساعات التي أمضيتها في الطريق إلى هذا الاجتماع هل تم احتسابهم واستحقوا درجة (أ) لارتباطهم بالاجتماع الهام.

الجواب: هو لا هذا الوقت يجب أن لا يصنف إذ لو أنك استغليت بعض من هذا الوقت في كتابة تقرير والتحضير لاجتماع لاختلف الأمر، ولكن إذا كان هذا الوقت أمضيته تنظر من نافذة الطائرة أو مشاهدة فلم فهو يستحق (ج). إن التعامل مع أمر السفر يجب أن يرتبط معه تكاليف السفر حتى ولو كان سببه دعم أولوية قصوى.

بعد تدوين أعمالك عليك تحديد الأولويات بناءً على أهدافك الحاسمة أو التمكينية أو التي تحب أن تكون. تذكر:

أ. الأولويات تضمن الأهداف الحاسمة التي تحتوي مهام ذو قيمة عالية ومهمة جداً.

ب. الأولويات تتضمن الأهداف التمكينية والمهام التي تدعم الأهداف الحاسمة فهي مهام على درجة عالية من القيمة ولكنهم على درجة عالية من الطوارئ.

جـ. الأولويات تتضمن كل من المهام الطارئة وغير الطارئة ذوو القيمة القليلة.

تحليل سجل الأداء

يعد الانتهاء من تصنيف المهام حسب الأولوية عليك تحليل السجل من خلال معرفة أكثر المهام التي تستغرق وقت طويل هل هي الأعمال الكتابية وهنا عليك أن تسال نفسك هل هذا الوقت يتناسب مع إنجاز هذا العمل. ربما قد تلاحظ أن أغلب وقتك تمضية على الهاتف سيكون الأمر لا بأس به إذا كنت تعمل في مجال المبيعات ولكنه لا يكون كذلك إذا كنت تعمل في قسم المحاسبة.

وكذلك الأمر بالنسبة للأشخاص العاملين في مجال المبيعات سيكونون يضيعون أوقاتهم إذا كان معظمة ينحصر على الأعمال الكتابية.

عليك الانتباه إلى خانة الأولويات كم من الوقت نمضي على النشاط (أ) أو (ب) ضمن أولوياتك؟ أتمنى أن يكون معظمة قد يكون هنالك

بعض من مهام (ج) في الأولويات ولكن يجب أن يحتلوا جزءاً ضئيلاً في جدولك. قم بوضع إشارة حول المهام التي تلاحظ أنها ذات أولوية (ج) ولا تعود بالفائدة الكبيرة عليك وبناءً عليه ستلاحظ كم الوقت تبقى لديك للإفادة في إنجاز وأداء مهام أكثر أهمية.

من التحليل إلى التغيير

إن تدوين الوقت المستهلك وتحليل سجلك هما الخطوتان الرئيسيتان في إدارة الوقت وهما مهمين ولكن غير كافيين إذ أن الخطوة الثالثة الفاعلة هي ضرورة التخطيط للتغير.

وهناك عليك الاستفادة من طريقة تطوير الأداء أو ما يعرف بآلية تطوير سير العمل وقد تكون هذه الآلية فاعلة أو غير فاعلة فهي تعني تحويل المدخلات إلى مخرجات وينبغي أن تكون المخرجات تتوافق مع معايير الجودة وسرعة الأداء والإنجاز مع دراسة المشاكل والمعيقات وإيجاد حلول للتغلب عليها هذا ويمكنك تطبيق هذه الآلية في إدارة الوقت، حيث يمكنك الإفادة من سجل الأداء لجمع وتحليل المعلومات والوقوف على المشكلات. لقد آن الأوان للوقوف على آخر محورين في تصحيح مسار الخطوات.

معرفة الأسباب في إدارة الوقت

يعد قيامك بالتحليل ستتعرف جوانب القصور في إدارة الوقت وهنا عليك إيجاد الأسباب الكامنة وراء هذا القصور. حاول أن تسأل وتجيب على أسئلة تطرحها على نفسك كن صادقاً في إجاباتك.

س1: لماذا أمضى الكثير من الوقت في اجتماعات قليلة الأهمية؟

ج: أخاف أن يعتقد الآخرون أني عضو غير فاعل في الفريق ولا أمثل موقع وظيفي مرموق.

س2: ما الذي يفسر الوقت الذي يهدر على زوار غير مدونين ضمن سجل الزيارات أو اتصالات واردة؟

ج: أشعر بالوقاحة إذا أخبرت الآخرين أني مشغول وليس لدي وقت لمقابلتهم أو الحديث معهم أضف إلى ذلك أنني أترك باب مكتبي مفتوح للجميع وأرد على جرس الهاتف مباشرة.

س3: لماذا أمضي الكثير من الوقت على البريد الإلكتروني والإنترنت؟

ج: بعض أعمالي تتطلب ذلك ولكن نصف رسائلي الإلكترونية شخصية.

هذا النوع من الأسئلة والإجابات سيساعدك على معرفة أسباب إضاعة الوقت وعدم استغلاله بشكل فاعل وسيساعدك على تحضير نفسك للخطوة الأخيرة.

تصويب الأوضاع

سوء إدارة الوقت تعتبر مشكلة سلوكية فهي تساعدك على معرفة المشكلة والتعرف إلى أسبابها، ولكن لتصبح قادراً على حلها لا بُدَّ لك من تطوير عاداتك السلوكية. وهذا تماماً ما قام به بنجامين فرانكلين عندما صمم أسلوب حياته.

فقد قام بوضع 13 فضيلة هو يؤمن بأنها ستجعل منه شخصاً أفضل وإنساناً ناجحاً، وقد تضمنوا المزاجية، الصمت، الصناعة، التواضع... وكشخص نظامي لم يقم بكتابتهم ووضعهم أمامه على المكتب لأن ذلك

سيكون ذو تأثير ضئيل على سلوكه، فقد كان يدرك أن الإنسان لا يتغير بمجرد أن يفكر بذلك ولكنه يتغير من خلال أفعاله ومن خلال ما يقوم به فالتغير يكون بالفعل وليس بالقول.



وهكذا فقد وضع فرانكلين لنفسه برنامج لتطوير الذات إذا كان يقوم بتطبيق واحدة من الفضائل لمدة أسبوع قبل الانتقال إلى الثانية وكان يؤمن أن كل أسبوع من التطبيق كفيل بأن يجعل الأمر عادة، وهكذا أصبحت (13) فضيلة جزءاً لا يتجزأ من سلوكه ونمط حياته.

وأحد فضائل فرانكلين في الصناعة في القرن الثامن عشر تعرف الآن بإدارة الوقت في عصرنا الحالي فقد قال: لا تخسر وقتك، كن دائماً منشغلاً بأداء عمل مفيد، واقطع أي عمل غير مهم".

إذا قمت بإتباع منهج فرانكلين في تطبيق فضائلة لمدة أسبوع وقمت بعمل ذلك في إمضاء أسبوع للتخلص من العادات السيئة في إدارة الوقت ستكون قد حققت الكثير وتذكر دائماً أن فرانكلين كان يدرك أمراً مهماً بقوله إدراك المشكلة لا يُعد حلاً لها فالسلوك لا يتغير بالتفكير وإنما بالعمل من خلال ممارسة سلوك أكثر فاعلية وتكراره أكثر من مرة.

الملخص

- الخطوة الأولى في إدارة الوقت هي فهم كيفية إمضاء الوقت من خلال عمل سجل الأداء لمدة خمسة أيام.
- من السهل تحليل سجل الأداء إذا قمت بتصنيف المهام تحت عناوين واضحة ومحددة.
- الخطوة التالية بعد التحليل هي الوقوف على اسباب سوء إدارة الوقت.
- الخطوة الأخيرة هي تصويب الأوضاع والطريقة الأفضل لذلك هي: تطوير عادات سلوكية من خلال الممارسة المتكررة لتصبح رد فعل طبيعي ومتأصل (سلوك متأصل).

الوحدة الثالثة

جدولة الوقت

الوحدة الثالثة

جدولة الوقت

(ابدأ بأولوياتك)



محاور الوحدة الرئيسة:

- استخدام القوائم والمخططات.
- بناء جدول زمني وفق الأولويات.
- استخدام جدول المهام اليومي.
- الجدولة الزمنية للوظائف غير المهمة.

إذا قمت بإتباع النصائح المقدمة في الوحدتين السابقين فأنت بالتأكيد أدركت أهدافك وأولوياتك وتستطيع تحديد أيها حاسم وأيها تمكيني وأيها

من الجميل أن تكون لديك. وأعتقد أنه أصبحت لديك القدرة على تحليل استهلاك الوقت بعد توظيف واستخدام سجل الأداء.

وبعد أن تعرفت على أولوياتك والمهام المطلوبة منك تحتاج الآن إلى التعامل معهم وفق نظام معين وأفضل طريقة لذلك هي استخدام الجدول.

الجدولة تسمح لك بمعرفة مصادر الزمن ومعرفة التزاماتك والأمور الواجب عليك عملها مع مراعاة تقسيم المهام حسب الأولويات كما ذكر آنفاً.

أدوات الجدولة

هنالك العديد من الأدوات المتاحة للجدولة وأغلبها منظمة وتحتوي عادة على:

- قائمة ما سيتم عمله.
- مفكرة المواعيد.
- المخطط اليومي والأسبوعي.
- أدوات وبرامج للجدولة.

العديد من الشركات تستخدم البرامج الحاسوبية لمفكرة المواعيد وتستطيع من خلال هذا البرنامج تنظيم مواعيد كافة الموظفين.

بناء جدولك

مجرد أن تقوم بإعداد الجدول الخاص بك تذكر دائماً أنه عليك البدء بالمهام ذات الأولوية القصوى (أ) وعندما تقوم بذلك فإنك تجني فائدتين من إدارة الوقت:

- سيكون لديك وقت للقيام بمسؤولياتك المهمة.
- بعيد عن اي فرصة لتضيع الوقت.

بعد ذلك تقوم بتوزيع باقي المهام وتذكر دائماً أنه أثناء يومك قد يطرأ أمور طارئة غاية في الأهمية أو قليلة الأهمية فعلى سبيل المثال فترة ما بعد الظهر وبالتحديد بعد الغداء إذا كنت من الأشخاص الذين يشعرون بالخمول فإنه عليك أن تضع في جدولك الأعمال التي تحتاج للطاقة والحيوية في الصباح وتضع الأعمال الروتينية بعض الظهر مثل تفقد الإيميل قراءة التقارير وهكذا.

اذا كنت غير متأكد من ان لديك القدرة أو الوقت الكافي للقيام بمسؤوليات أو مهام جديدة في المشروع؟ سنقدم لك أداة تساعدك على معرفة إذا ما كان بإمكانك أخذ مهمة جديدة أو لا. إن هذه الأداة يتم استخدامها من خلال برنامج إكسل و أغلب الشركات تستخدمها لمعرفة إذا ما كان بإمكانها استقبال طلبات جديدة أم لا كما في جدول (3-1) وأنت بإمكانك استخدام نفس الأداة وتكيفها حسب جدول أعمالك إليك هذا المثال: ليلى كاتبة تقوم بكتابة كتب ومقالات لخمسة زبائن وهي في تقديرها أن كل عميل أو زبون يحتاج إلى (5) أيام في كل شهر لتنجز له عمله وعليه فإنها إذا وزعت المهام على الأشهر فستعرف كم من الوقت لديها ومتى تستطيع الالتزام بعمل جديد.

جدول (3-1)

المشروع	تموز	آب	أيلول	تشرين أول	تشرين ثاني	كانون أول
الزبون (أ)	1		6			
الزبون (ب)		10				
الزبون (ج)	4	3				
الزبون (د)	7		4	12		
الزبون (هـ)	12	10	7	10		
مجموع الطلبات	24	23	17	22		
مجموع القدرات	26	25	19	25	24	20

المهمة التي تساعدك على وضع جدولك

1. **جدول أوقات يومك:** تقسيم اليوم مهم للجميع وكلما ارتقيت في موقعك الوظيفي أصبح أكثر أهمية. حاول تخصيص وقت للأزمات غير المتوقعة.

2. **جدول أهم أولوياتك:** فهذا ضمانك الأفضل للتأكد من أنك لن تشغل نفسك بأداء أمور طارئة وغير مهمة إذا أنك بالوقت المتبقي في جدولك تستطيع وضع المهام الأقل أهمية.

3. تجنب الاجتماعات العشوائية: لأن ذلك يتطلب منك جهد ووقت في تدوين بنود الاجتماعات.
4. دمج المهام مثل البريد الإلكتروني، الأعمال الكتابية، الاتصالات الهاتفية.
5. أضف المهام الهامة وغير المختلفة خلال الأسبوع إلى أوقات مفتوحة في الأسابيع القادمة. وإذا لم يكن لديك الوقت الكافي في الأسابيع القادمة قم باستبدال المهام المهمة مكان المهام الأقل أهمية.
6. حاول عمل جدول بأثر رجعي أي حدد الوقت الذي احتجته فعلياً أثناء اليوم ثم قم بالرجوع إلى الجدول لتصحيح الأوقات ووضع الأمور الهامة أولاً.

إذا وجدت نفسك غير قادر على إكمال المهام ذات الضرورة القصوى حسب الجدول قم بعمل ملاحظات ذهنية حول الأسباب التي ادت الى ذلك. فمثلاً هل كانت تقديراتك للوقت خاطئة؟ هل أنجزت عمل ما بوقت أطول مما كنت تتوقع؟... إن إجابتك على هذه الأسئلة ستساعدك في تحديد ما تعلمته من هذه التجربة لتفيدك في تخطيطك المستقبلي لأن الجدولة أمر مستمر يتطور مع مرور الوقت.

بعد قيامك بوضع الجدول وتنظيمه قم بوضعه على مرأى منك على الحائط أو على المكتب على أن يكون أمامك دائماً وتابع سيرك وفق الجدول باستمرار.

ملاحظة: من المهم مراجعة جدوى فعالية جدولك باستمرار. الملحق (أ) يحتوي قائمة رصد ستساعدك على التقويم التشخيصي وتساعدك على تطوير وتحسين جدولك.

قائمة ما عليك فعله



قائمة ما عليك فعله تعتبر من أسهل الأدوات وأكثرها شيوعاً. والعديد من الناس يستخدمون قائمة ما سيتم فعله خلال أسبوع أو شهر وأغلب برامج الحاسوب تحتوي على قائمة ما سيتم فعله. وتتضمن قائمة ما سيتم فعله والتي تتميز بالفاعلية بما يلي:

- الاجتماعات المنوي حضورها.
- القرارات الواجب اتخاذها.
- الاتصالات المتوقع ورودها.
- المفكرة، الرسائل، البريد الإلكتروني الواجب كتابته.

- المهام ذات الأولوية (أ أو ب والتي لم يتم إنجازها في اليوم السابق).

من ميزات قائمة ما سيتم إنجازه أنها تساعدك على تقسيم المهام إلى أنشطة محددة. عليك إعداد قائمة ما سيتم عمله في نهاية اليوم السابق لليوم التالي أو في الصباح المبكر ليومك وهذا الأمر سيصبح عادة حسنة لديك في إدارة الوقت.

لا تنسى أن تكون واقعياً في تدوين المهام بحيث عليك تدوين المهام التي تستطيع إنجازها فعلياً. وبعد انتهائك من أداء كل مهمة قم بشطبها من الجدول أو بوضع إشارة تدل على أنك قمت بإنجازها أما المهام التي لم تستطيع إنجازها فعليك محاسبة نفسك ومعرفة أسباب عدم قيامك بتنفيذها والوقوف على هذه الأسباب، ومن ثم القيام بإعادة إعداد الجدول وتنظيم المهام.

ضعف نظام الجدولة

قد تفكر قليلاً وتقول أن الأمر يبدو منطقي، ولكن عملي والمشاكل التي أواجهها متغيرة باستمرار ولا يمكن لي التنبؤ بها وعليه فإنه يصعب وضع جدول لتنظيم أعمال.

الإجابة على ذلك ستكون نعم ما تفكر به صحيح لأن الأعمال التي تكون وفق نظام معين فإن جدولتها تكون أسهل ولكن الأعمال غير النظامية يصعب جدولتها ولكن هذا لا يعني أن تترك الأمور لأنه كلما ارتقى منصبك الوظيفي كلما أصبحت مهامك غير نظامية. انظر الشكل (3-1) وهنا عليك أن تراعي المرونة في تنظيم جدولك لأنه مهما كانت

الأمور أو المهام في عملك غير نظامية فإنك بالتأكيد لديك أهدافك التي تسعى لتحقيقها وعليه فإن ذلك يتطلب أيضاً تحديد أولويات ومن أشكال المرونة التي يمكنك الإفادة منها:

- تخصيص أوقات مبنية على الأعمال الروتينية.
- المهام الحاسمة فقط تكون محددة بوقت محدد للأداء وتكون موضحة على الجدول.
- وضع مهام تبدو كفرص على الجدول.

إن المرونة على الجدول لا تعني أنه ليس عليك عمل شيء ولديك المتسع من الوقت ولكنها ستساعدك على إيجاد متسع من الوقت لأداء الأمور المهمة.

الملخص

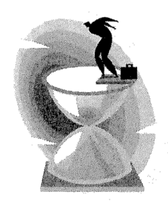
- البرامج الحاسوبية والتي تحتوي نظام للجداول تسهل على الموظفين تنظيم أعمالهم بسهولة.
- عند تنظيم جدولك عليك وضع الأولويات ذو الأهمية القصوى أولاً. وفي الوقت المتبقي تقوم بتوزيع باقي المهام.
- تجنب اكتظاظ الجدول وحاول ترك متسع من الوقت للتعامل مع الأزمات أو الأحداث الطارئة.
- دمج المهام مثل إرسال البريد الإلكتروني والأعمال الكتابية للتقليل من الزمن المستهلك.
- استخدام قائمة ما سيتم إنجازه لتوزيع المهام التي ستقوم بإنجازها خلال اليوم.
- الجدولة والتخطيط للعمل أمور ناجحة جداً للأشخاص الذين يتصف عملهم بالنظامي اذ عليهم إدارة وقتهم من خلال وضع جدول مرن فيه متسع من الوقت دون إغفال المهام المرتبطة بالأهداف الحاسمة.

الوحدة الرابعة

لصوص الوقت كيف تواجههم؟

الوحدة الرابعة

لصوص الوقت كيف تواجههم؟



محاور الوحدة الرئيسة:

- الأسباب الثلاثة للتأجيل وكيفية السيطرة عليهم.
- كيفية تجنب تحمل مسؤوليات فوق طاقتك.
- المشاكل والمسؤوليات للعاملين.
- الوقت الذكي في السفر.
- التعامل مع لصوص الوقت التوأمان: البريد الإلكتروني والأعمال الكتابية.
- الاجتماعات.
- تكلفة الانتقال من مهمة إلى أخرى.

إن قدرة المدراء والموظفين على إدارة وقتهم بشكل فعال يتعرض إلى الكثير من المنغصات والاحباطات ويكون ذلك ناتج عن مجموعة من العوامل التي ينبغي التعامل معها بشكل فاعل ومباشر. فمثلاً تعرض أحد العمال للمرض المفاجئ يتطلب القيام بمهام هذا العامل أثناء غيابه الأمر الذي يضيف عبء على مهام الآخرين. قد تكون العوامل خارجة عن الإرادة ويصعب السيطرة عليها ولهذا جاءت هذه الوحدة لترشدنا بكيفية التعامل مع مثل هذه العوامل التي تسرق من وقتنا الكثير.

التأجيل

التأجيل هو عادة تأخير القيام بالأعمال التي يجب أداؤها الآن أو في وقت محدد. وأغلبنا يقوم بتأجيل بعض المهام سواء في العمل أو البيت. وأسوأ ما في التأجيل هو تأجيل الأمور الهامة والحاسمة أو عدم إكمال أداؤها ويوجد عادة ثلاثة أسباب للتأجيل:

1. أن المهمة ليست من اهتماماتك.
2. الخوف من الفشل.
3. لا تدري من أين تبدأ.

المهام التي ليست من اهتماماتك

بعض المهام التي تكون مهمة وحاسمة وعلينا أداؤها قد لا نكون مهتمين بها ولا نشعر بالرغبة أو المتعة في أدائها. إليك هذا السيناريو.

تعرف سامية أن عليها التعامل مع رندة بشكل حازم إذ أن من عادة رندة التأخر عن العمل لمدة خمسة أو عشرة دقائق يومياً وهذا الأمر فيه غش

وسرقة من وقت العمل. والجميع يدرك الصداقة التي تربط بين رندة وسامية ورغم ذلك فإن سامية لم تقم باتخاذ أي موقف تجاه هذه المشكلة.

ما الذي يحصل هنا؟ لماذا تسمح سامية لهذا الأمر بالتكرار؟ لا بُدّ أن تأخرها أو تأجيلها في اتخاذ إجراء ما هو أمر لا إرادي وخارج عن الوعي لأنها لا ترغب بالقيام بأداء مهمة غير محببة لديها. القليل من الناس بما فيهم المدراء يشعرون بالسعادة عندما يخبرون الآخرين بأخطائهم.

- ما هي الأمور غير الممتعة ولكنها مهمة و فشلت في إنجازها هذا الأسبوع؟ هل أمضيت وقتك في أمور غير هامة تجنباً لأداء هذه المهام التي لا تحبها؟

  انظر في نهاية اليوم إلى المهام التي لم تنجزها لماذا أنجزت مهاماً دون أخرى؟ هل السبب هو عدم متعتك في أدائها؟ إليك بعض أساليب الوقاية لمثل هذا النوع من التأجيل.

- إذا لم تكن تستطيع أداء هذه المهام أقرّ ذلك بنفسك بأنك تريد تأجيلهم لشعورك بعدم الرغبة في تنفيذها. وهذا الأمر يتطلب القدرة على معالجة الأمر بموضوعية وهذا أمر صعب إذ أنك في نهاية الأمر ستقول "حسناً أنه أمر غير محبب لدي ولكن علي أداؤها عاجلاً أو آجلاً" وستقوم بتنفيذ المهمة؟

- التأجيل عادة يولد الشعور بالذنب وعدم الرضى ولذلك إذا وجدت نفسك تحاول تجنب أداء عمل ما تذكر الألم الذي ستشعر به وهذا الشعور لوحده سيدفعك للقيام بالمهمة.

- قم بعمل جدول في الأمور غير المحببة لديك وضعها بطريقة يصعب فيها التراجع عن أدائها فمثلاً على سامية أن تقوم بترتيب موعد في صباح

اليوم التالي وترسل رسالة بالبريد الإلكتروني للتأكيد بموعد الاجتماع ويكون عنوان الرسالة "وقت البدء بالعمل/ أو ساعة بدء الدوام وبذلك لا يمكن لها التراجع".

بعد قيامك بأداء المهام غير المحببة ستشعر بالرضى عن نفسك وستقول لماذا لم أقم بأداء الأعمال بالشكل الصحيح منذ زمن؟

الخوف من الفشل

الخوف من الفشل أحد العوامل التي تؤدي إلى تأجيل المهام. ورغم أننا جميعاً نحاول تجنب الفشل إلا أننا في حال عدم قدرتنا على النجاح في إنجاز مهمة ما فإننا نحاول تجنبها إليك هذا السيناريو.

جمال ومديره رمزي في لقاء على الغداء وقد بدأ المدير حديثه بأنه مسرور من النجاح الذي حققته الشركة في العام الماضي ولكنه يريد من جمال أن يشكل فريق يقوم بزيادة الإنتاج دون أي تكاليف إضافية ودون التأثير على جودة المنتج ولكن جمال لديه بعض التحفظات حول هذا الأمر. وقد أكمل المدير قوله بأنه يريد دراسة مفصلة خلال ثلاثة أشهر حول الموضوع ولكن جمال كان يفكر بالأشخاص الذين سيستعين بهم في الفريق إذ أنه يعتقد أنهم يكرهونه أو لن يطيعوا أوامره ربما لأنه جديد في الشركة أو لأنه أصغرهم سنا أضف إلى أنه لم يسبق له أن تعاون أو تعامل معهم ماذا سيحصل لو لم ينفذوا أوامره بالتأكيد هذا سيعني فشله هذا ما قاله جمال لنفسه وبعد عدة أسابيع التقى المدير بجمال وسأله إذا ما كان قد أحرز أي تقدم في المشروع فيجيبه جمال ليس بعد ما زلت أنظم الأمور. وفي الحقيقة هو لم يفعل شيء.

في هذا المثال. الخوف من الفشل جعل جمال يؤجل أداء العمل وإذا ما استمر بذلك فإنه بالتأكيد سيفشل. هل تجد نفسك تقوم بأي من هذه الأمور كما في القصة في معظم الأحيان الطريقة الأفضل للتعامل مع هذا الأمر هو مواجهة مخاوفك مباشرة فإذا كنت تشعر أنه ينقصك التدريب قم بالالتحاق بالتدريب ومساعدة نفسك في تحديد احتياجاتك إذا كان لديك مشكلة في الثقة بالنفس - مثل جمال - قم بمواجهة ذلك من خلال التخطيط.

حاول أن تفكر بكل الأمور التي يجب أن تفعلها لضمان نجاحك في تنفيذ المهمة وبعد ذلك ابدأ بالتنفيذ.

إن الخوف عائق عقلي بأن المهمة سوف تُبدد، لا تعرف من أين تبدأ بعض الوظائف وخاصة الوظائف الكبيرة أو الجديدة أو الوظائف التي لا يوجد لها خطوات محددة تجعلنا نقول: لا أعرف من أين أبدأ" وعدم وجود الوضوح يدفعنا الى التأجيل. كيف تستجيب إذا طلب منك مديرك أن تقوم بكتابة كتاب عن إدارة الوقت للشركة. من أين سوف تبدأ؟ إذا لم تجد مدخل لتبدأ فيه ستعمد إلى تأجيل العمل من خلال قيامك بأداء عمل آخر.

يوجد وصفتين فاعلتين للتعامل مع هذا الموقف:

- أقفز إلى أي مكان ستجد نفسك في اللعبة، وهذا أمر يشبه أنك ستجد نفسك في العمل وفي أداء المهمة وسيدفعك للمضي قدماً وسيقلل من نسبة تأجيلك للأمر.
- قم بتقسيم المهمة إلى أجزاء كما أخبرناك سابقاً وقم بترتيبها بتتابع منطقي وبعد ذلك ابدأ بتنفيذ المهمة الأولى.

قم بتجريب هذه الوصفات وبعد ذلك ستجد نفسك أكثر قدرة على التعامل مع الأمور وستتوقف عن تأجيل الأمور التي يجب أن تنفذها.

عبء العمل



بعض الناس مدمني عمل وقد تكون واحداً منهم. هؤلاء الأشخاص يقومون بتحمل مسؤوليات إضافية والقيام بأعباء أعمال ومهام إضافية من أجل إنجاز وإنجاح العمل. وإليك هذا المثال.

فارس عامل مُجد ومجتهد يقوم بإنجاز عمله والتعاون مع كافة الزملاء لإنجاح العمل وفي أحد الاجتماعات أعلن المدير عن رغبته بقيام أحد الموظفين بتقديم عرض للمرحلة القادمة من المشروع وبالطبع لم يتطوع أحد بل أن أغلبهم حاول أن يخبئ نفسه وآخر حاول أن يظهر انشغاله بالكتابة وبالطبع قام فارس بالتطوع، وحيث أن الجميع يعلم أنه في حال عدم التطوع فإن فارس كبش الفداء سيقوم بذلك. المشكلة هي أن فارس بسبب كثرة المهام لا يستطيع إتمام أو تسليم العمل بالوقت المحدد وذلك بسبب التزاماته الكثيرة".

الموظفين أمثال فارس رائعين ولكن عليهم أن يتعلموا قول كلمة (لا) وهذا الأمر يضعهم تحت عبء وضغط عالي من العمل وهذا الأمر يترك تأثير سلبي على كل جوانب الحياة والعمل لهؤلاء الأشخاص فتولى أمور

إضافية لا يمكن هؤلاء الأشخاص من تحقيق أهدافهم الحاسمة أو يؤدي إلى تأخيرها، وهذا يعرقل تقدمهم الوظيفي أضف إلى ذلك أنه على الصعيد الشخصي فإنهم سوف يعانون لأنه لا يوجد لديهم وقت للتفرغ للزيارات أو اللقاءات مع الأصدقاء. وبإمكانك تجنب هذا العبء من العمل من خلال قيامك بما يلي:

- لا تتوقع أن كل المهام يجب أن تنجز و ليس كل ما تفكر به يحصل. وتذكر القاعدة (80/ 20) وهي أن (20٪) من الأعمال تمثل أهداف حاسمة بينما (80٪) المتبقية ليست بذات تأثير وأهمية (20٪) لذا ركز على أداء (20٪).
- تعلم أن تقول كلمة (لا) وهو أمر ليس سهل وإذا كنت لا تعرف كيف تقول لا فإن عبء معظم الأعمال سيقع على كاهلك.

إن قول كلمة (لا) يصبح أسهل إذا ما ربطته بـ (لماذا) وعندما تعرف السبب من وراء قيامك بهذه المهمة وهل هذا السبب مرتبط بأهدافك ومهامك فإنه سيصبح من السهل عليك قول كلمة لا. وإليك استراتيجية تساعدك على التعامل مع مديرك عندما يطلب منك مهام إضافية لا تستطيع تنفيذها بسبب أعمالك:

1. لا تقل له شيئاً مباشرة بل فكر قليلاً ثم أطلب أن تراه في اليوم التالي.
2. خذ وقتك في التحضير للرد.
3. عندما تلتقي بمديرك اعرض عليه المهام التي تقوم بتنفيذها حالياً واسأله أي منها يتطلب الأولوية في الإنجاز وبذلك تضع الكرة في ملعب المدير.

النقطة الجوهرية في هذه الاستراتيجية هي تحديد الأولويات بالنسبة للأهداف الحاسمة الواجب تنفيذها وعليه فإن أي مهمة إضافية سيسهل معرفة مدى تأثيرها على سير تنفيذ الأمور الحاسمة وبإتباعك هذه الطريقة ستجنب نفسك تحمل عبء وظيفي ولكن عليك الانتباه إلى شخصية مديرك فليس كل المدراء منطقيين وعقلانيين وقد يعتبر بعضهم تخلفك عن أداء العمل نقطة سوداء في سجلك.

مشاكل العاملين

أحد الأمور التي تضغط وقت المدراء هو فشلهم في التفويض. وسيتم لاحقاً الحديث عن كيف تكون مفوضاً جيداً. ولكن بعض الأفراد يجعلون أنفسهم ضحية للتفويض اذ يسمحون لموظفيهم بتفويضهم الأمر الذي يجعل المدراء هم المعنيين في التعامل مع مشاكل موظفيهم بدل أن يقوم مرؤوسيهم بحلها.

هل وجدت نفسك تبدد وقتك في حل مشاكل موظفيك؟ إذا كنت كذلك فلست الوحيد إذا أن هذه المشكلة تم طرحها في مقالة حول الأعمال لكل من وليم اولكن ودونالد واس (إدارة الوقت: من يحصل على الفرد) ويتساءل هنا الكاتبان. لماذا ينفذ وقت المدير دائماً ويلتحق بالوقت ويحتاج لوقت إضافي بينما الموظفين يلتحقون بإنجاز عملهم.

يجيب الكاتبان على ذلك بأن المدير هو من يتولى زمام الأمور ويسعى للوقوف مع موظفيه ودعمهم ولذلك ينفذ لديه الوقت ولا يصبح لديه وقت كافي لإنجاز مهامه وهنا فإننا لا نقصد أن لا يقوم المدير بدعم ومساندة موظفيه

ولكن ينبغي عليه أن لا يقوم هو بحل مشاكلهم بل عليه أن يعلمهم كيف يحلون مشاكلهم بأنفسهم. على الموظفين أن يطلبوا المعونة والاستشارة من مديرهم في مشاكلهم وليس عليهم نقل وتحويل مشاكلهم للمدير وعليهم أن يرفعوا تقارير للمدير حول كيفية تعاملهم مع هذه المشاكل. هذه نصيحة جيدة حاول اتباعها والكثير من مشاكلك مع الوقت سوف تحل.

السفر غير الضروري

يعتبر السفر عنصر مهم في مجال الأعمال. إذا ينبغي على أغلب الناس القيام بزيارة عمل وجهاً لوجه لتوطيد العلاقات وينبغي كذلك حضور الاجتماعات والمشاركة في المؤتمرات بعبارة أخرى يمكن القول أن السفر عنصر استثماري جيد. حسين مدير مالي لأحد الشركات وعليه متابعة كافة الأمور المالية وإصدار نشرة دورية حول الوضع المالي وعليه المشاركة في العديد من المؤتمرات والاجتماعات هذا ويقول حسين أنه كلما عاد من مؤتمر يكون لديه ثلاثة أو أربعة أفكار لخطة السنة القادمة.

هذا ويقضي حسين وقته أثناء السفر بإنجاز أعمال كتابية ويقوم بترتيب الكثير من المواعيد واللقاءات بدءاً من موعد الإفطار وحتى العشاء، فهو يستغل كل لحظة في السفر.

هل يكون برنامجك في السفر مثل حسين؟

هل تجد نفسك مضطراً للسفر عبرالقارات لحضور اجتماع لعدة ساعات؟ هل من خلال هذا السفر تحقق أهدافك؟ أم أن حضورك هو نوع من المفاوضات؟

كون السفر يخلق الكثير فلا بد من عمل تقييم جيد وقياس مدى فائدته على العمل.

في المرات القادمة التي سوف تسافر بها حاول أن تشغل نفسك أثناء فترة السفر بالقيام بأعمال كتابية أو استغلال الهدوء للتخطيط الجيد للعمل إذ أنك بالسفر يضيع الكثير من الوقت سواء بالذهاب إلى المطار أو بانتظار موعد الإقلاع إضافة إلى الوقت الذي تستغرقه الرحلة.... الخ.

ولذلك عند التخطيط لأي سفر لا بُدّ من احتساب قيمة التكاليف من تذاكر وإقامة واتصالات إضافة إلى قيمة الوقت المستهلك في الانتظار والرحلة.. ودراسة جدوى هذه التكلفة والعائد منها على تحسين الشركة وتطويرها.

وهنا أيضاً عليك أن تفكر قليلاً في أنك لو لم تسافر لكنت استفدت من هذا الوقت في:

- تدريب أحد الموظفين لتحسين مهارته.
- دعوة أحد العملاء على الغداء والحصول على طلب جديد للشركة.
- تطوير خطة عمل جديدة.
- استخدام الهاتف لإجراء المعاملات.

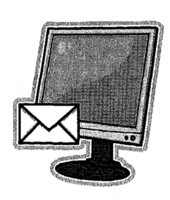
بعض السفريات تعتبر مهمة وضرورية والبعض الآخر لا، ولكن حاول أن تفكر ببدائل أخرى للسفر تستطيع من خلالها تحقيق الفائدة المرجوة التي كنت ستجنيها من السفر ولكن بتكلفة أقل، مثل مؤتمرات الفيديو، التواصل عبر الشبكة العنبكوتية... الخ.

خطوات لاستثمار وقتك بالسفر

- قم بأخذ الكثير من الأعمال الكتابية معك لتستفيد من الوقت الضائع في إنجازها.
- إذا كانت الغاية من سفرك هي لقاء أو اجتماع قم بالتحضير جيداً لأن ذلك سيضمن فاعلية الاجتماع وتحقيق الهدف المنشود منه.
- السفر يتيح للمدراء أمر نادر في مكاتبهم وهو عدم المقاطعة ووقت إضافي جيد وهدوء. الأمر الذي يساعد على التفكير ووضع خطط جديدة.

- استفد من كل دقيقة في سفرك وإذا أنهيت اجتماعك مبكراً لا تقم بالحجز على أول طائرة في ذلك اليوم بل أجل ذلك إلى نهاية اليوم واستفد من هذا الوقت في لقاء عملاء جدد والترتيب لاجتماعات وعقد صفقات جديدة.

البريد الإلكتروني والأعمال الكتابية



يعتبر البريد الإلكتروني من أكثر الوسائل شيوعاً. وأقلها تكلفة

وأسرعها ولكن بسبب سوء استخدام البريد الإلكتروني أصبح يعتبر أحد عوامل مضيعة الوقت.

ديمة مديرة في أحد الشركات تقوم في الصباح بتفقد بريدها الإلكتروني وتجد مالا يقل عن (30) رسالة وعليها تصنيفها لمعرفة ما هو مرتبط بالعمل وما هو غير ذلك وبالطبع هذا يأخذ من وقتها.

لا يعتبر وضع ديمة استثنائياً فمعظمنا يواجه نفس المشكلة وخاصة أنه تردنا الكثير من الرسائل الخاطئة أو غير المرتبطة بالعمل ولذلك إليك بعض الخطوات لتساعدك في السيطرة على بريدك الإلكتروني.

- قم بتفقد بريدك الإلكتروني بأوقات محددة خلال النهار ما لم تكن تنتظر رسالة مهمة. لا داعي لفتح أي رسالة إلكترونية ترد إليك بل خصص وقت محدد لتفقد الرسائل الغريبة.
- قم بإنشاء حساب إلكتروني خاص بالعمل ولا تعطي حسابك الإلكتروني الشخصي للعملاء ,هذا يتيح لك تصنيف رسائل البريد الإلكتروني الخاصة بالعمل ضمن هذا الحساب.
- استخدم طريقة نظامية إذ عليك إلقاء الرسائل غير المرغوبة وغير الموثوق بها. أما الخطوة الثانية فقم بوضع الرسائل المهمة بمجلد خاص سمية بالرسائل المهمة ثم قم بإنشاء مجلد آخر بعنوان (فيما بعد) لتضع فيه باقي الرسائل إذ بإمكانك تفقد هذه الرسائل في أي وقت لاحق ويكون تركيزك بداية على الرسائل المهمة.
- قم بإرسال ردود واضحة للأشخاص الذين تتعامل معهم وذلك بتوضيح ما إذا كنت ترغب بتلقي معلومات حول موضوع معين أو عدم رغبتك

في تلقي نوع معين من الرسائل كالنشرات و....... الخ.

- وأخيراً لا بُدّ من تشجيع الناس على كتابة عنوان واضح في خانة الموضوع، بحيث يعكس العنوان مضمون الرسالة وهذا الأمر يوفر الكثير من الوقت إذ بمجرد قراءة العنوان يدرك الشخص أهمية الرسالة أم لا. جدول (4-1) يتضمن أمثلة على العناوين الجيدة وغير الجيدة.

جدول (4-1)

عناوين جيدة وغير جيدة	
جيدة	غير جيدة
اجتماع المبيعات الثلاثاء الساعة 2	اجتماع
نحتاج دراستك التسويقية اليوم الساعة 3	مشروع تسويق
ماذا عن الغداء غداً؟	-
تقرير جون مرفق بالرسالة	تقرير

إن العنوان الجيد يحتوي معلومات واضحة وكافية يستطيع الشخص أن يقرر كيف يتعامل مع الرسالة دون أن يفتحها، أما عندما يكون العنوان غير جيد أو غير واضح فإن الشخص سيضطر لفتح الرسالة وقراءتها. هذا وقد احتل البريد الإلكتروني مكان البريد العادي ولكن رغم ذلك ما زال العديد من الشركات والمكاتب يتلقون رسائل ورقية عليهم الرد عليها وهذا ما يعرف بالعمل الكتابي وإليك الآن طرق التعامل مع الأعمال الكتابية.

- إذا كانت الرسالة لا تتطلب رد فعليك أن تضعها مباشرة بملف خاص بها.

- إذا كانت تتطلب رد وإذا كان ذلك يستغرق ثواني قم بالرد مباشر ثم ضعها في الملف الخاص بها.
- إذا كانت تحتاج رد وكنت في غاية الانشغال فكر قليلاً هل أستطيع التأخير قليلاً إذا كان الجواب لا فقم بوضعها في ملف خاص بعنوان (فيما بعد) وضع أمامك على ورقة عبارة توكيد لتقوم بالتعامل مع(ملف فيما بعد) مجرد الانتهاء من انشغالك.

وعندما تقوم بتصنيف الاوراق وحفظها في ملفات مباشرة فإن ذلك يسهل عليك عدم التعامل معها مرة اخرى.

لا تتصرف مثل كلب بافلوف

تماماً مثلما أصبحت الكلاب في نظرية بافلوف صاحب نظرية التعلم تستجيب عند سماع الجرس. أصبحت الرسائل الإلكترونية الواردة كذلك بالنسبة لنا إذ بمجرد ورود رسالة نترك ما بيدنا لنقرأ الرسالة هذا وتقوم بعض الشركات بإضافة رنّة صغيرة في حال ورود رسالة جديدة. وهذا الأمر يجعلنا نترك ما بيدنا من عمل لقرأة الرسالة الجديدة واغلبنا يتصرف كذلك أيضاً عندما يرن جرس الهاتف حتى لو كنّا في قمة الانشغال، فإننا تقوم بالرد وهذا يؤثر على استمرارية العمل ويجعله أقل فاعلية ويقلل من تركيزنا وللتخلص من ذلك عليك العودة إلى جهازك وتعديل التركيز أو الصوت المصاحب في حال ورود رسالة جديدة وبالتالي تخفف من المقاطعة والإزعاج.

هدر الوقت في الاجتماعات

إذا كنت مثل باقي المدراء تستهلك (30-50٪) من ساعات العمـل في الاجتماعات، فإن ذلك لا يُعد كثيراً إذا ما كانت اجتماعاتك تعـود بـالنفع والفائدة لتحقيق الأهداف، ولكن في الوقت ذاته يعتبر هذا الوقت كثيراً إذا ما كانت الفائدة المرجوة من هذه الاجتماعـات ذات تـأثير قليـل في تحقيـق الأهداف.

قد تتطلب المتغيرات في العمل عقد لقاءات واجتماعات لغايات تمكين العاملين من اتخاذ قرار معين أو وجـود تنـافس بـين الـشركات مهمـا كـان السبب فإننا من خـلال خبرتنـا نـدرك تمامـاً أهميـة الاجتماعـات في حيـاة المؤسسة الوظيفية.

ورغم كل ما نسمعه ورغـم كـل التـذمر فإنـه غالبـاً مـا يكـون علـى الاجتماعات التي تكون:

- غير ضرورية.
- ليس لها جدول أعمال.
- منحصرة على شخص أو اثنين وهم يتولون زمام الأمور.
- لا تنتهي باتخاذ قرار أو التزام من أي طرف.
- لا يتم مساءلة الأفراد عن أعمالهم.

هل أي من الاجتماعات التي تحضرها تتسم بأحد هذه الـصفات؟ إذا كان جوابك نعم فهذه الاجتماعـات بالتأكيـد مـضيعة للوقـت، حـاول أن تقارن بين هذه الاجتماعات التي يـتم إدارتهـا بـشكل جيـد، حيـث يـشعر

المشاركون يتبادل معلومات ذات قيمة ويشاركون في صنع القرار، وفي إنهاء مهمة ما. والناس عادة لا تتذمر من مثل هذا النوع من الاجتماعات لأن الأمور الهامة يتم إنجازها ولا يشعرون بأنهم أضاعوا الوقت على أمور ثانوية أو فرعية. إليك بعض النصائح التي تجنبك إضاعة الوقت في الاجتماعات.

- قم بإلغاء الاجتماعات غير الضرورية: إن الغاية من الاجتماع هو تسهيل التواصل بين الحضور لمشاركة الأفكار وتبادل الآراء ولاتخاذ قرار وفي حال غياب أي من هذه الأمور فإنه لا حاجة لعقد لقاء أو اجتماع.
- تجنب الاجتماعات التي تكون مساهمتك فيها قليلة وليس منها نفع ذو قيمة أو ذو عائد ليس بمجرد أن قام أحدهم بدعوتك لحضور اجتماع يعني أنه عليك الحضور (ما لم يكن هذا الشخص رئيسك في العمل). إذ عليك معرفة مدى فائدة هذا الاجتماع بالنسبة لك ولشركتك ومدى مساعدته في تحقيق أهدافك.
- اطلب جدول أعمال الاجتماع قبل الذهاب إليه إذ عليك الاطلاع على جدول الأعمال والتفكير في فائدته لك وللشركة ومن ثم تقرر الذهاب أو لا.

إذ كنت أنت الشخص المعني بالترتيب للاجتماع تأكد من أن هدف الاجتماع واضح ويعكس جدول الأعمال ذلك الهدف, اجعل الاجتماع قصيراً ومحدد ولا تسمح بأن يستغرق وقتاً أكثر مما هو مقرر له وتأكد أنك قمت بدعوة الأشخاص المناسبين والذين لديهم معلومات مفيدة حول الموضوع وقدرة على اتخاذ القرار وفي النهاية فإنك تريد أن يقول الناس أن

الاجتماع قد استغرق ساعة، ولكنها كانت ذات جدوى كبيرة إذ لدى كل واحد منهم مهمة عليه أداؤها.

- ملاحظة: إذا أردت معلومات إضافية حول الاجتماعات ارجع إلى ملحق (ج) فهو يحتوي أيضاً قوائم تساعدك في التخطيط للاجتماع.

الاجتماعات في أيام الإجازات

هل أسبوعك عادة ما يكون حافل بالاجتماعات وعليه فليس لديك الوقت الكافي لإنجاز باقي المهام، إذا كان كذلك ضع سياسة جديدة في الشركة لعقد الاجتماعات أيام الإجازات، ويمكنك أن تبدأ باقتراح اجتماع عصر يوم السبت وإذا اظهر الأشخاص الذين سيحضرون الاجتماع الرضى وتم إنجاز ما هو مطلوب يمكن أن تعمم السياسة وستستفيد من بعض أيام العطل في عقد اجتماعات ولقاءات على الغداء ولكن إذا كان الحضور متذمرين ويبدو عدم التقبل عليهم فإن الاجتماع في هذه اللحظة يكون عديم الجدوى.

التسلية وتحويل التكاليف

يحتوي المكتب على العديد من الملهيات، فهنالك البريد الإلكتروني من الأصدقاء والزملاء والأحاديث الشخصية عند آلة القهوة، إضافة إلى الإنترنت لتصفح الأخبار وبعض الموضوعات كالطقس والرياضة وآخر الأفلام... وجميع هذه الأمور تقف بينك وبين إنجاز ما هو مطلوب منك.

إن هذه الملهيات تجذب انتباهك وهذا يؤدي إلى تحويل في التكاليف ويتم عمل تحويل التكاليف عندما ينبغي على الشخص العودة ومراجعة ما تم إنجازه من عمل مثل الاستمرار في أداء المهمة، وكلما كانت المهمة أكثر تعقيداً كلما أصبح من الصعب العودة بسرعة والاندماج بها من جديد وهذا يعني تكاليف أعلى .وقد أثبتت بعض الدراسات أن ما يعرف بتحويل التكلفة يقلل من كفاءة الشركة ما نسبته (20٪) إلى (40٪) وهذا ينعكس على الإنتاج وإليك هذا المثال:

أمضى خالد وقت طويل وهو يكتب تقرير مكون من قسمين إذ أنهى كتابة القسم الأول والذي استغرق منه ساعتين وهو على وشك أن يبدأ بالقسم الثاني، ولكنه شعر أنه يحتاج إلى مكافأة نفسه قليلاً فذهب لتناول فنجان من القهوة وأجرى محادثة قصيرة مع الزملاء وعند ما عاد لمكتبة وجد أنه تلقى رسالتين إلكترونيتين، فقرر قرأتهم وبعد الرد عليهم قرر العودة لكتابة التقرير، ولكنه لم يستطيع إكمال ما توقف عنده إذ عليه العودة وقرأة التقرير من البداية مرة أخرى فقد انقطع حبل أفكاره، وهذا الوقت سيستغرق خمسة دقائق على الأقل.

إن مشكلة خالد شائعة عند معظمنا فقد ينشغل الشخص بمكالمة هاتفية أو بريد إلكتروني أو زائر مفاجئ أو أي ملهيات أخرى قد تقطع عملنا وتضيف وقت إضافي لإنجاز المهمة وهنالك العديد من الطرق لتجنب هذه الملهيات إليك القليل منها:

- ضع البريد الصوتي للمكالمات عندما تكون منشغل.
- أغلق بريدك الإلكتروني.

- قم بتنظيف مكتبك وإزالة أي عناصر قد تشغلك كالجريدة مثلاً.
- إذا كان لديك مكتب خاص أغلق الباب وضع لافتة مشغول.

إذا أن هدفك هو إنجاز المهمة في الوقت المحدد، هذا وينصح خبراء إدارة الوقت عدم تقسيم إنجاز ورقة العمل إلى قسمين.

مع أننا جميعاً ندرك أنه لا وسيلة للتخلص من الملهيات، لكن هنالك طريقة يستخدمها معظم المدراء وقد لاقت نجاحاً لديهم وهي تعليق ورقة في مكان أمامك لا تستطيع تجنبه بحيث ترى عليها العبارة التالية:

هل ما أقوم به الآن سيحقق هدفي؟

فإذا كنت قد انشغلت ولو للحظة مجرد قرأتك للورقة ستعيد انتباهك إلى ما كنت تقوم به، ومن الوسائل الأخرى المفيدة في خفض تحويل التكاليف هو التركيز على مهمة واحدة محددة حتى الانتهاء منها وإكمالها ومن ثم الانتقال إلى المهمة التالية:

أداة فعالة للتعامل مع لصوص الوقت

قم باستخدام جدول لصوص الوقت شكل (4-1) لتحديد عوامل إضاعة وقتك وأسباب ذلك ووضع حلول مقترحة وبعد أن تقوم بتجريب الحلول قم بقياس مدى فعاليتها. إن تطبيق مثل هذا التمرين سيجعلك أكثر وعياً بالأمور التي تضيع وقتك.

الشكل (4-1)

جدول حلول إضاعة الوقت

إضاعة الوقت	السبب	الحل	مدى نجاح الحل		
			غير فعال	فعال	فعال جداً
البريد الإلكتروني	تلقي رسائل ونوادر من الأصدقاء	أ- التعامل معها أثناء الاستراحة		✓	
		ب- الطلب عدم إزعاجي	✓		
اجتماعات غير مهمة		أ- إيجاد سبب لعدم الحضور.		✓	
		ب- تجنب مثل هذه الاجتماعات.			✓
ملهيات المكتب	مهمة صعبة ومملة	العمل جاهداً على إكمال المهمة قبل قراءة الرسائل أو الرد على الهاتف.		✓	

الملخص

- تأجيل العمل له ثلاثة أسباب: أن المهمة غير ممتعة وليست من اهتمامك، خوفك من الفشل أو عدم معرفتك من أين تبدأ.
- لا تأخذ مهام جديدة ما لم تكن على دراية من أن لديك الوقت الكافي لإنجازها.
- بإمكانك تجنب ضغط العمل من خلال تحديد أهدافك والتأكد من إنجاز الأهم وتعلم متى تقول كلمة (لا) عندما يحاول الآخرون رمي العمل على كاهلك.
- تجنب تحمل مشاكل الموظفين والعمل على حلها بنفسك بل قم بتدريبهم ونصحهم على كيفية حل مشاكلهم بأنفسهم.
- تجنب السفر غير الضروري وعندما تضطر للسفر حاول استثمار وقتك جيداً.
- قم بالسيطرة على بريدك الإلكتروني من خلال تحديد موعد معين لتصفحه وحدد بريدك الإلكتروني الخاص بالعمل لتجنب الرسائل الشخصية.
- تعامل مع الأعمال الكتابية بطريقة منظمة بحيث لا تضطر للرجوع لنفس الورقة أكثر من مرة.
- الاجتماعات قد تهدر وقتك إذا كانت غير ضرورية وغير منظمة وغير مرتبطة مع أهدافك وليس لديها جدول أعمال واضح.
- نقل انتباهك من مهمة إلى أخرى يؤدي إلى تحويل التكاليف واستنفاذ الكثير من وقتك وهنالك وصفتين لعلاج هذه المشكلة: تجنب الملهيات وركز على مهمة واحدة محددة وقم بإكمالها قبل الانتقال إلى المهمة التالية.

الوحدة الخامسة

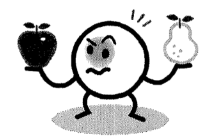
التفويض

(اكسب وقت لنفسك)

الوحدة الخامسة

التفويض

(اكسب وقت لنفسك)



محاور الوحدة الرئيسة:

- إشارات بضرورة التفويض.
- دليل إرشادي للتفويض الفعال.
- طرق التفويض.
- التحضير للتفويض.
- إنجاز المهام.
- مراقبة الأداء.
- التعلم من خلال مراجعة الأداء.

التفويض يعني نقل المهام من شخص إلى آخر وينبغي على الشخص الآخر الالتزام بأداء المهمة الموكلة إليه.

عندما تقوم بالتفويض فأنت لا تقوم فقط بنقل أو تحويل العمل إلى شخص آخر وإنما تنقل إليه المساءلة حول هذا العمل.

يعتبر التفويض أحد أهم المهارات التي يجب أن يتحلى بها المدير الناجح. الأشخاص الذين يقومون بالتفويض بشكل جيد يصبح لديهم متسع من الوقت للتخطيط والتنظيم وتدريب الموظفين. بينما الأشخاص الذين ليس لديهم مهارات تفويض جيدة فإنهم غالباً ما يجدون أنفسهم مضغوطين بالعمل وليس لديهم الوقت الكافي لإنجاز كل المهام.

فوائد التفويض

يوجد لتفويض الصلاحيات العديد من الفوائد للمدير وللموظفين وللعمل ولنبدأ بك أنت فإنك عندما تقوم بتفويض الصلاحيات فإنك بذلك تخفض من عبء العمل ومن الضغوط الناجمة عن ذلك وتفرغ نفسك للتعامل مع أمور ينبغي القيام بها وبذلك تجد لنفسك الوقت للتخطيط والتحليل ومراقبة سير العمل وكيفية تحسين أداء الموظفين. كما أن تفويض الصلاحيات جيد لبناء فهم مشترك معين بينك وبين الموظفين ومعرفة قدراتهم في العمل. إذا قمت بتحديد مجموعة من المهام وقمت بتكليف الموظفين بأدائها وراقب كيفية أدائهم عندئذ سيصبح لديك القدرة على تحليل ومعرفة نقاط القوة والضعف لدى موظفيك وستصبح لديك القدرة لمعرفة المهارات التي يحتاجونها والحاجات التدريبية.

الموظفين الجيدين يستفيدون من تفويض الصلاحيات لأن كل مهمة إضافية تتيح لهم فرصة جديدة في تولي المسؤولية واكتساب الخبرة في العمل الإداري.

كما أن مركز العمل يستفيد من تفويض الصلاحيات إذ أننا إذا قمنا بتمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات في اتخاذ القرار كونهم أقرب للتعامل مع الزبائن فهم يصبحون بذلك قادرين على اتخاذ قرارات تعود لمصلحة العمل.

بعض المدراء لديهم مخاوف تجاه تفويض الصلاحيات إذا أن بعضهم يتخوف من فقد السيطرة أو من أن يخسروا بعض مسؤولياتهم وآخرين يعتقدون أن أداء العمل بأنفسهم أفضل فبدلاً من إضاعة الوقت في تفسير كيفية أداء المهمة يقومون هم بتنفيذها ومن الأعذار الأخرى التي يتعمد المدراء تذرعها لعدم تفويض الصلاحيات ما يلي:

- لا يوجد لديه ثقة بالموظفين هذا النوع من المدراء عليه بداية توكيل مهام صغيرة للموظفين وهذا يؤدي إلى تنمية الثقة تدريجياً فيهم.
- أحب أن يتم إنجاز الأمور بطريقتي يمكن للمدراء أن يتم تنفيذ المهام بالطريقة التي يريدونها من خلال وضع معايير للمهمة المطلوبة عند تفويض الصلاحيات للموظفين.
- الموظفين سيقومون بتأجيل العمل الإضافي المطلوب منهم. وهنا علينا الإشارة إلى أن الموظفين الجيدين يحبون الفرص الجديدة والتي تكسبهم مهارات إدارية وخبرات.
- الناس من حولي يتوقعون مني القدرة على حل كل المشاكل واتخاذ القرارات بشأنها. " هذا الأمر صحيح ولكن القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات مطلوب لدرجة معينة إذ عليك أن توضح لموظفيك أن دورك ينحصر في تقديم الدعم ومساندتهم لاتخاذ القرارات الخاصة بهم.

وكذلك عليك أن توضح لهم أن بعض المهام المفوضة تمثل فرص جديدة في العمل.

إشارات تحذيرية

إليك بعض الإشارات التحذيرية والتي تنبهك إلى ضرورة تفويض الصلاحيات بطريقة حازمة. هل تعاني من أي منها؟

- إذا كان ملف الوارد ممتلىء.
- تعمل بمجهود إضافي وساعات عمل إضافية لإنجاز المهام.
- الأمور والمهام التي تفوض بها الصلاحيات لا يتم إنجازها بالوقت المحدد وتكون غير مكتملة.
- التقارير الواردة تدل على نقص في الموارد الأمر الذي يعيق إتمام المهمة.
- كافة الموظفين يضطرون إلى إعادة العمل على المهمة الموكلة إليهم.
- ورود تقارير تشير إلى عدم قدرة الموظفين على تولي المهام.
- عادةً ما تقوم بإعادة وتصحيح المهام الموكلة للآخرين.
- انخفاض أخلاقيات العمل وعدم التزام الموظفين لديك.
- عدم قيام الموظفين باداء المهام المفوضة إليهم.

إرشادات حول تفويض الصلاحيات الفعال

من المهم بمكان إيجاد البيئة الملائمة لتفويض الصلاحيات بشكل فعال. وبإمكانك ذلك من خلال إتباع الإرشادات التالية:

- كن واضحاً لما تريد أن يتم إنجازه ومتى تريده وما هي النتائج وكيف سيتم تقيم الإنجاز لأن الغموض يؤدي إلى خبرات مخيبة للأمل.
- شجع الموظفين على اهتماماتهم الوظيفية حتى يكون لديهم وقت لإنجاز العمل المطلوب.
- قم ببناء روح المشاركة بالمسؤولية لتحقيق أهداف الشركة فهذه الأهداف للجميع ولا تخصك أنت وحدك.
- تجنب تفويض الصلاحيات بالمهام الصعبة فقط، ولكن قم تفويض الصلاحيات للمهام التي تشعر أن موظفيك يرغبون بأدائها.
- أتح الفرص الوظيفية للجميع من خلال تفويض مهام تكون ذات انعكاس واضح وملموس على الشركة.
- قم بتفويض الصلاحيات للأشخاص الذين تثق بهم وهذا يعني معرفتك التامة بموظفيك وقدراتهم.
- عليك الإدراك تماماً أن تفويض الصلاحيات هي خبرة تعليمية مكتسبة بالنسبة لموظفيك.
- بناء الثقة في الموظفين الأقل كفاءة يكون من خلال تكليفهم بمهام محددة ودعمهم لإنجاز المهمة.
- عندما يتاح أمامك فرصة قم بتفويض الصلاحيات لمشاريع كبيرة أو مهمة ضخمة لزيادة الدافعية وحس الالتزام.
- تابع الأداء باستمرار وزود الموظفين بالتغذية الراجعة.
- اجعل قنوات الاتصال مفتوحة بينك وبين موظفيك.

طرق التفويض



هنالك طرق متنوعة للتفويض ويعتبر أفضلها تفويض المسؤولية الكاملة لمهمة أو مشروع كامل لشخص محدد. أما في حال تقسيم المهمة على مجموعة من الأشخاص يصبح هنالك شيوع جو من أن لا أحد مكلف بهذا العمل وإذا كان الأمر كذلك فإن هذه المهمة لن تنجز بالشكل المطلوب.

التفويض للمهام هي أسهل الطرق وأفضلها إذ يتم تحديد مهمة محددة كتابة تقرير أو إعداد بحث أو التخطيط لاجتماع.

أما التفويض لأداء مشروع يرتقي لدرجة أعلى هنا لا بُد من انتقاء الشخص المناسب ومثال على هذا النوع من التفويض تكليف شخص بإجراء دراسة حول رضى العملاء، تدريب الموظفين على استخدام برامج معينة.

أغلب المدراء يميلون الى تكليف الموظفين بمهام مرتبطة بعمل يتم إجراءه أو تنفيذه حالياً كأمور تتعلق بالمبيعات، التسويق أو التدريب وفي هذا النوع من التفويض يتم تكليف شخص لتزويد المدير بسير العمل حول هذه المهمة بشكل دوري.

التحضير للتفويض

لا بُد من أن تكون مهيئاً عند تفويض الصلاحيات إذ عليك بداية تحديد المهمة التي تريد تفويضها وبعد ذلك تحديد المهارات والقدرات اللازم وجودها بالشخص الذي سيتولى هذه المهمة ومن ثم اختيار وتحديد الشخص المناسب.

الأمور الواجبة وغير الواجبة في التفويض

إذا كان حجم العمل لديك كبير جداً ويكاد أن يسحقك عليك أن تحدد أي الأمور هي التي تستطيع القيام بها وأيها التي عليك أن تكلف بها أشخاص آخرين.

وعلينا الانتباه هنا إلى أن بعض المهام تحتاج الى دافعية لدى الموظفين والبعض الآخر يتطلب تدريب معين.

هنالك بعض المهام التي تكون كبيرة وفي هذه الحالة عليك توزيع المسؤوليات فمثلاً إذا أردت إصدار نشرة تعريفية.

فبإمكانك تكليف شخص لديه مهارات كتابية بكتابة النص وتكليف شخص آخر لديه القدرة على التصميم بتصميم شكل النشرة والصور... الخ.

بالطبع ليس كل المهام يمكن تفويض الصلاحيات فيها وكمدير عليك معرفة الأمور التي لا تفوض فيها الصلاحيات مثل:

- التخطيط والتوجيه.
- تقييم أداء الموظفين.
- المفاوضات الحاسمة مع الموظفين.
- المهام التي تتطلب مهارات تقنية معينة.
- تعيين الموظفين أو الاستغناء عن خدماتهم.

تحليل المهام

بعد أن تقوم بتحديد المهام المناسبة للتفويض عليك أن تحدد العمل والمهارات المطلوبة لأدائه. إن تحليل المهام يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي مهارات التفكير اللازمة لهذا العمل؟ مثال على ذلك مهارة القدرة على حل المشكلات. مهارات التفكير الناقد، مهارات اتخاذ القرار، التخطيط، مهارات التفكير الإبداعي.
- ما هي الأنشطة أو الممارسات الواجب تطبيقها وماهي الموارد اللازمة؟
- ما هي المهارات الشخصية اللازمة لإتمام هذا العمل؟ مثال القدرة على المفاوضات، التحدث بلباقة، تقديم الاستشارات.

الشخص المناسب للعمل

بعد أن انتهيت من تحديد المهمة والمهارات والمتطلبات اللازمة لها اسأل نفسك السؤال التالي: أي من الموظفين هو الشخص المناسب والملائم لهذا العمل؟ وعليك مراعاة الأمور التالية:

- أي نوايا لاحظتها من قبل الموظفين لأداء هذا النوع من العمل. أي منهم لاحظت لديه روح المبادرة والقدرة على التحدي والالتزام، ولكن تذكر أنها وظيفتك أنت كمدير أو كرئيس أن تحدد الحاجات التطويرية لموظفيك. وليس من السهل بالنسبة للموظفين التعبير عن اتجاهاتهم أو نواياهم للحصول على فرص تطويرية، ولكن كمدير يمكنك تقييم ذلك للوصول إلى قرار بتفويض الشخص المناسب.
- مراعاة مدى توفر الوقت لموظفيك، فلا ينبغي عليك اختيار الموظفين الذين لديهم عبء عمل كبير حتى ولو كانوا من الأشخاص الذين يمكن الاعتماد عليهم.
- تحديد مقدار المساعدة والدعم الذي يحتاجه الفرد للقيام بهذا العمل.

- تحديد الفترة الزمنية التي يحتاجها الموظف لأداء هذا العمل.
- معرفة عدد المهام التي كلفت بها الشخص الذي قمت باختياره مع مراعاة التوزيع العادل للمهام بين كافة الموظفين لضمان عدم تفضيل أحدهم عن الآخر.
- إمكانية تقسيم المهمة بين شخص أو أكثر للإفادة من قدرات الجميع , اذ أنه من الأفضل اختيار الشخص المناسب والإفادة من مهارات هذا الشخص إذا كانت تتناسب مع المهمة الموكلة له.

تنفيذ المهمة

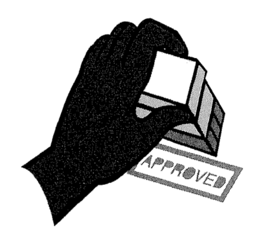
بعد اختيار الشخص المناسب لأداء المهمة وتفويضه بالصلاحيات اللازمة لأداء المهمة ويكون ذلك من خلال عقد اجتماع شخصي مع الشخص المعني وفتح قنوات الاتصال المفتوحة بينك وبينه بشكل داعم ولإنجاح ذلك عليك بإتباع الخطوات التالية:

- قم بوصف المهمة بشكل واضح.
- وضح الهدف من المهمة وارتباطها بأهداف الشركة.
- مراجعة مهام الموظفين.
- تحديد الشخص الذي سينفذ المهمة.
- تحديد الوقت المحدد لإتمام المهمة.
- وضع معايير للأداء. يتم قياس النجاح والإنجاز في ضوئها.
- وضع خطة عمل محددة بمهام وزمن وتكلفة.
- تأكد من وضوح معايير المساءلة بالنسبة للموظف.
- تحديد المصادر اللازمة ومعرفة مدى توفرها.

- تحديد المصادر المالية والمادية اللازمة لإنجاح المهمة والتأكد من توفرها.
- إذا كان من الضرورة بمكان قم بتعيين أي شخص لازم لتقديم المساعدة.
- اسأل الموظف عن الدعم والمساندة اللازمة له لإنجاح إنجاز المهمة.
- إذا كان هنالك أي حاجة للتدريب لا بُد من مناقشة كيفية التحضير للتدريب.
- تحديد يوم وموعد محدد بشكل دوري لتحديد متابعة الأداء.

إن تفويض الصلاحيات يعني إعطاء قدر من السلطة للموظف المفوض ومن المهم أن يرافق ذلك خطوط عريضة وإرشادات من البداية وتحديد مقدار السلطة الممنوحة وبالطبع هذا يعتمد على قدرات ومهارات الموظف المفوض كما لا بُد من تحديد الحد الأدنى من السلطة الممنوحة لإكمال المهمة بنجاح. وبعد ذلك لا بد من التواصل مع الجميع لإعلامهم بقرارك والمهمة التي تم تكليف الموظف المعني بها.

المتابعة والتقييم والتغذية الراجعة



إن التحدي الأكبر بالنسبة للمدير الذي يقوم بتفويض الصلاحيات هو أن

يتأكد من عدم فشل الموظف المفوض وأفضل طريقة لضبط مستوى السيطرة يكون من خلال المتابعة المستمرة. وعندما تقول أريد أن يتم عمل ذلك مع نهاية الأسبوع فأنت تحكم السيطرة على سير العمل وهذه وظيفتك كمدير، وعندما تضيف قائلاً: أريد مقابلتك عصر يوم الأربعاء لمتابعة سير العمل فأنت بذلك تتابع سير المهام الموكلة.

إن عملية المتابعة تؤمن فرص لتقديم التغذية الراجعة والتأكد من سير واستمرارية العمل. وبإمكانك استخدام سجل المهام لمتابعة سير العمل وبعض المدراء يقومون باستخدام رزنامة تواريخ (أجندة جدارية) لمتابعة العمل وإظهار معدل التقدم في الإنجاز وآخرين يطلبون تقرير دوري حول الوضع الراهن للعمل أو المشروع.

في عملية المراقبة يجب أن تكون واعياً ومتيقظاً لأي إنذار حول مشكلة ما يمكن للموظف الوقوع بها. بالتأكيد ليس عليك حل كل المشاكل ولكن عليك الإرشاد والتوجيه والتشجيع أو تزويدهم بأشخاص آخرين يقدمون لهم المساعدة.

خطوات فاعلة نحو تفويض فعال

- عليك إدراك قدرات فريقك.
- ركز على النتائج لتحقيق المهمة المطلوبة.
- استخدام التفويض لتطوير مهارات فريقك.
- قم بتفسير المهام بشكل واضح وقم بتزويد المفوضين بالدعم والمصادر اللازمة.

- قم بتزويد الفريق بالتغذية الراجعة المناسبة حول تقدمهم في الإنجاز وحتى حول أخطائهم.

وتذكر دائماً أن الغاية هي تحقيق وإنجاز المهمة بنجاح بغض النظر عن الطريقة التي تم فيها الإنجاز.

وماذا بعد مراجعة الأداء

قم باستخدام المهمة التي تم إنجازها كفرصة للتعلم لكلاكما أنت نفسك والموظف الذي قمت بتفويضه، عندما تنتهي أو تنجز المهمة عليكما تقييمها ومعرفة ما الأمور التي جرت على ما يرام وما الأمور التي لم تكن كذلك، وما هي الأمور التي كانت من المفترض عملها لتتم الأمور بشكل أفضل. إضافة إلى ذلك:

- اسأل الموظف عن رأيه في العمل الموكل إليه.
- عليك تقدير جهد الموظف وتعزيزه حول الأمور التي أتمها بنجاح وإتقان.
- استخدام عنصر الخبرة لدعم موظفك من الناحية الوظيفية ويقصد بذلك تطوره الوظيفي من خلال حصول على تدريب إضافي إذا ما احتاج الى ذلك.

وعليك أن تتأكد من أن موظفك أدرك مدى النجاح الذي حققه وأنك وباقي الزملاء تقدرون ذلك.

إن تفويض الصلاحيات من أكثر الأدوات الفاعلة بالنسبة للمدير، المشرف، الرئيس، وإذا ما نجحت فإنها ستخفض الكثير من عبئك الوظيفي الأمر الذي سيتيح لك الفرصة للتفرغ لمهام أكبر.

الملخص

- إذا كان لديك الكثير من العمل لإنجازه وموظفيك ليسوا كذلك عليك استخدام تفويض الصلاحيات. وإذا ما تم أداء المهام المفوضة بشكل غير جيد فعليك أن تتعلم كيف تصبح ماهراً في التفويض.
- الأشخاص الذين يقومون بالتفويض لديهم صفات كثيرة مشتركة إذ أنهم واضحين فيما يقوموا به، يقومون بتفويض المهام المملة والمثيرة ويقومون بمتابعة الأداء.
- من الأفضل أن يكون التفويض لمهمة عوضاً عن عمل كامل.
- لا تقم بتفويض مهام من الواضح أنها من اختصاصك أو من شؤونك.
- قم بعقد لقاءات مباشرة عندما تقوم بالتفويض ودائماً قم بمنح السلطة والمصادر اللازمة للعمل.
- تابع وراقب سير العمل وكن مستعداً للتدخل عندما يخرج العمل عن مساره.
- قم بمراجعة ما بعد الأداء للتعلم والاستفادة من خبرات التفويض.

الجيش الأمريكي في مراجعة ما بعد الأداء
قام الجيش الأمريكي بمأسسة فكرة مراجعة ما بعد الأداء وتطبيقها على مستويات صغيرة وكبيرة لديهم. وقام بتأسيس مركز خاص حول الدروس

الجيش الأمريكي في مراجعة ما بعد الأداء

المستفادة، حيث تم تدريب ملاحظين ومقيمين لمتابعة ما يتم تعلمه في الميـدان. وكما وصف البروفسور في هـارفرد ديفيـد كـازمن أن تطبيـق هـذه الطريقـة انحصر من خلال طرح الأسئلة التالية:

- ما المهمة التي أوكلت إلينا؟
- ما الذي حصل؟
- لماذا حصل؟
- ماذا علينا أن نفعل لاحقاً؟

هذا وتم تخصيص (25٪) مـن الوقـت للتركيـز علـى الـسؤالين الأول والثاني (25٪) للسؤال الثالث بينما منح نصف الوقت للسؤال الأخير "مـاذا علينا أن نفعل لاحقاً".

الوحدة السادسة

الرئيس المهدر للوقت

(المضيّع للوقت)

الوحدة السادسة

الرئيس المهدر للوقت

(المضيّع للوقت)

محاور الوحدة الرئيسة:

- توضيح مفهوم إضاعة الوقت بالنسبة لأهداف الموظفين.
- التعامل مع الرئيس الذي يفشل في إعطاء تعليمات واضحة.
- وضع النقاط على اجتماعات الرئيس غير الجديّة.
- ماذا تفعل عندما يصبح رئيسك كعنق الزجاجة.

ينبغي على كل مدير أو رئيس عمل التأكد من سير العمل بالصورة الصحيحة التي تعكس تحقيق الأهداف، وتعتبر هذه أحد المسؤوليات أو المهام الإدارية وللأسف فإن الكثير من المدراء يقومون بإضاعة وقت موظفيهم ويكون ذلك عندما لا يكون لديهم القدرة على إعطاء تعليمات وإرشادات واضحة حول العمل وعندما يقومون بعقد اجتماعات ولقاءات غير مثمرة.

هل تشعر أن مديرك يحُدُ من إنتاجيتك في هذه الوحدة سنناقش هذه المشكلة ونضع اقتراحات لتجنب إضاعة الوقت. ورغم ذلك هنالك وجهين للعملة فيوجد بعض الموظفين الذين يتسببون بإضاعة وقت مديرهم وسنضع بعض الخطوات للتغلب على هذه المشكلة.

عدم وضوح الأهداف

تم الإشارة سابقاً إلى أن الأهداف تعتبر العنصر الأول في نجاح إدارة الوقت. في ضوء غياب الأهداف فإنه لا يوجد لدينا ما نقيمه حول إنفاق الوقت أو حول تحديد الأولويات بالنسبة للمهام وتحديد ما هو مهم، وما هو غير مهم. إذا لم تكن الأهداف واضحة ومفهومة فإن إدارة الوقت بحد ذاتها تعتبر مضيعة للوقت.

وقس على هذه الحالة المدير والموظفين الذين لا يوظفون الوقت للحديث عن أهدافهم ووضع رؤيا مشتركة بينهم. وعدم ربط الأهداف أو المهام بوقت معين، وأن هذه الأهداف غير قابلة للقياس في ضوء غياب هذه العوامل فإنه لا يوجد أي مقصد أو غاية لتقيم الأداء وإليك مثال على إضاعة الوقت يصفه أحد مدراء التسويق:

" طلب منا المدير العام ترشيد الاستهلاك وخفض التكاليف وللأسف لم يكن هنالك طريقة أو إرشادات حول آلية الترشيد هل يريد تخفيض التكاليف في كل قسم تنفيذي أم أنه يريد تحقيق مبلغ معين من التخفيض لا أحد منا كان يعرف وهو لم يقل شيئاً والنتيجة كانت عشوائية في الأداء وإنتاج منتج ضعيف ".

في هذه الحالة تم إضاعة الوقت لأن أحدهم لم يكلف نفسه عناء إعطاء التفاصيل أو التعليمات الواضحة حول كيفية القيام بالعمل لتحقيق الهدف إذ أن بعض المدراء لا يقوم بإعلام موظفيه بالأهداف. وإذا كنت من الموظفين الذين لا يعرفون الأهداف الخاصة بالعمل والمهام التي يقومون بها فعليك البدء الآن بالمبادرة بنفسك الى:

- اطلب عقد اجتماع لمناقشة الأهداف.

- أثناء الاجتماع قم بتوضيح أهدافك للعام القادم والست أشهر القادمة.
- تأكد من أن أهدافك تتماشى مع استراتيجية الشركة.
- انتبه إذا كان هنالك أي تعارض ما بين أهدافك ونظام المكافآت بالشركة وتأكد من أنه سيتم مكافأتك لا توجيه عقوبة لك في حال أقدمت على تحقيق هذه الأهداف.
- فكر قليلاً في قدراتك لتنفيذ المهام؟ هل لديك المهارات والموارد اللازمة؟ إذا لم يكن كذلك تحدث إلى رئيسك المباشر لطلب الموارد والتدريب اللازم.

مجرد ان تكون أنت ورئيسك على وفاق قم بكتابة الأهداف وضعها في ملفك وأعقد اجتماع آخر مع مديرك لتطلعه على تفوقك في الأداء وتذكر دائماً أن أي تغير في بيئة العمل قد ينعكس على الأهداف وتصبح غير مرتبطة باستراتيجية الشركة.

الفشل في إعطاء تعليمات واضحة

يعتبر المدراء الذين لا يقومون بتقديم إرشادات وتعليمات واضحة حول كيفية أداء العمل يتصدرون قائمة الأشخاص المهدرين للوقت. إليكم هذه القصة.

"كنت أحد مدراء الإنتاج وكان قاسم المسؤول عنا ولكنه مدير غير فعال إذ أنه تلقى طلب من الرئيس التنفيذي للشركة وعليه فقد قام بعقد اجتماع لنا وكنّا ثلاثة مدراء. وطلب منا أن نترك أي عمل لدينا ونتفرغ لكتابة تقرير مفصل حول ما تم إنتاجه لهذا العام وما نتوقع أن يتم إنجازه العام القادم. وفعلاً تركنا كل الأعمال وبدأنا بكتابة التقرير الذي استغرق كل فرد منا (7-8) ساعات، إذا كان

علينا تسليمه في اليوم التالي الساعة الثالثة وفعلاً قمنا بتسليم قاسم ما طلب وبعد يومين طلبنا إلى مكتبة مرة ثانية ليخبرنا أن المعلومات في التقارير ليست ما أراد وأنه يريد تفصيل واضح لكل خط إنتاج والوضع الحالي له وكان علينا العودة وإعادة العمل من جديد والسبب أنه لم يكلف نفسه عناء توضيح الأمور المطلوب كتابتها في التقرير وعليه فإن كل ما قدمناه سابقاً كان مضيعة لوقتنا.

واليكم قصة حقيقية ثانية:

يقول أحد المدراء الماليين في شركة ما أن مديرهم بالعمل كان مهووس بإعداد الشرائح التقديمية عندما يطلب من هم أعلى منه اجتماع لمناقشة الميزانية، الخطة، الاستراتيجية، مراجعة المشروع.... الخ.

وكان يطلب منا أن نقوم نحن بإعداد هذه الشرائح وكتابة التفاصيل الأمر الذي يستغرق منا عدة ساعات من العمل وبعد الانتهاء وعند عرض الشرائح عليه يقول أن حجم الخط يجب أن يكون كذا وأن لون الخلفية يجب أن تكون كذا وكنا نتساءل بقراره أنفسنا ألم يكن يعلم بهذه الأمور مسبقاً، ولماذا لم يخبرنا بها لكان خفض علينا الكثير من الوقت.

إذا أن العمل الذي يكلفنا به لإعداد هذه الشرائح يجعلنا نترك باقي الأعمال لنتفرغ لها ولو أنه كان واضحاً وحدد تماماً مواصفات الشرائح التي يريد لوفر علينا نصف الوقت والجهد.

معظم المدراء لا يقومون بتحديد الآلية المطلوب فيها إنجاز أو تحقيق الهدف إنما يتركوا الأمر لموظفيهم إذا أنهم بهذه الطريقة يكتشفون الموظفين الذين لديهم القدرة على الإبداع وابتكار الحلول المناسبة للأزمات والمشاكل التي تواجههم وبهذه الطريقة فهم يوفرون الوقت فهم يعتقدون أنهم بدلاً من أن يقوموا بإعلام

الموظفين حول كيفية أداء العمل فإنهم يقومون بتزويدهم بالمصادر والتدريب والدافعية اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة.

ولكن ليس جميع المدراء يتبعون هذه الطريقة فهنالك مجموعة تفضل سير وإنجاز الأمور بطريقة محددة وربما لديهم أسبابهم، ولكن عليهم الانتباه إلى ضرورة توضيح المحددات والأمور التي يريدونها في المهمة التي يقومون بتكليف الأشخاص الآخرين بإنجازها.

إذا كان لدى مديرك عادة عدم إعطاء التعليمات والإرشادات لأداء عمل ما فعليك هنا إتباع الاقتراحات التالية:

- عندما تتلقى أوامر لأداء عمل ما قم بوضع خطة لتنفيذ المهمة بعد ذلك قم بمقابلة مديرك وأخبره عن الطريقة التي ستقوم فيها بأداء العمل وأطلب منه رأيه وقم بإدخال التعديلات على الخطة بناءً على ملاحظات المدير وإذا ما استمريت في إتباع النهج فسيلاحظ مديرك أنك توفر الوقت والجهد من خلال قيامه بتزويدك بمعلومات محدودة حول العمل بدل مجرد تكليفك به.

الاجتماعات غير الهادفة

العديد من المدراء يقومون بعقد اجتماعات تتسبب بإضاعة وقت موظفيهم ومثال على ذلك قصة يرويها أحد المدراء إذ يقول أفضل قصصي حول الاجتماعات غير الهادفة أن مسؤولي الأعلى كان يطلب عقد اجتماع صباح كل يوم ليقرأ لنا الرسائل في بريده الإلكتروني ويطلب منا مناقشة ما جاء فيها وكان هذا الأمر يستغرق كل فترة الصباح.

وقصة أخرى يرويها مدير آخر عن اجتماعاته مع رئيس المجلس التنفيذي، إذ يقول أنه في كل اجتماع له مع مديره كان يرد الرئيس على مكالمات من

زوجته تستغرق أحياناً (20) دقيقة الأمر الذي يأخذ من وقت وجهد ومصروف الشركة وغالباً ما كان ينتهي الاجتماع دون إكمال مهامه الأمر الذي يتطلب تحديد موعد اجتماع جديد لمتابعة الأمر. وعليه فإنني أصبحت عندما أتوجه إلى اجتماعات مع الرئيس أقوم بتحضير مهام وأمور عليّ إنجازها أثناء انشغاله بحديثه الهاتفي مع زوجته بدلاً من إضاعة وقتي.

ربما يمكننا القول أن أسوأ أنواع الاجتماعات هي التي تعقد وتهدر الوقت ويكون القرار قد تم اتخاذه مسبقاً وإليكم هذه القصة:

رامي مدير يقوم بعقد اجتماعات كل يوم خميس من الساعة (9-11) ويشجع كل شخص ليقدم أفكاره واقتراحاته أثناء الاجتماع لتشكيل الأهداف ولكننا نكتشف لاحقاً أنه قام بتحديدها مسبقاً واتخاذ القرار بشأنها وأن اجتماعنا ومناقشاتنا بدون جدوى وعديمة الفائدة الأمر الذي أصبح يزعجنا جميعاً.

إن اجتماع رامي بموظفيه صراحة لا معنى له وما هو إلا مضيعة للوقت وإذا كان مديرك من هذا النوع فعليك العمل جاهداً على تغير الوضع وحاول أن تجد طريقة لتشعره أنك قد ضقت ذرعاً بهذا الأسلوب.

رئيس كعنق الزجاجة

كان لدي رئيس يريد أن يتم أي عمل من خلاله مهما كان هذا العمل صغيراً أو كبيراً والمشكلة أنه لم يكن لديه وقت لمتابعة كافة الأمور الأمر الذي كان يؤخر ويعيق العمل.

هذا النوع من الأشخاص نطلق عليه (عنق الزجاجة) ومن المعروف أنه أحياناً يوجد أمور في العمل لا تحتمل التأخير، وقد يترتب عليها عقوبات أو إجراءات قانونية، وإليك بعض الطرق التي تساعدك على فتح عنق الزجاجة:

- قم بأداء المهام الموكلة ومن ثم قيم الأمور التي فقدتها بسبب عنق الزجاجة.
- قم بعقد اجتماع مع مديرك لتطلعه على نتائجك وتتوصل معه إلى حلول.
- قم بإيجاد حلول من الممكن للمدير تقبلها مثل تحديد المهام التي تستطيع القيام بها دون الرجوع إليه.

إن أي مدير يجب أن يتم إنجاز العمل بفاعلية ونجاح وعندما يعي المدير ويدرك أنه يعيق سير العمل فإنه بالتأكيد سيعمل على تغير أسلوبه ولكنه إذا لم يقم بذلك فإننا هنا ننصحك بتغير مكان عملك لأن المدير الذي يكون بهذه الصورة يعتبر عائقاً أمام تطورك الوظيفي.

دورك في المشكلة

من السهل علينا أن نكتشف عيوب مديرنا وأن نتذمر من وقت لآخر حول كيفية إضاعة الوقت ولكننا قلما ندرك كيف أننا أنفسنا نتسبب بضياع الوقت، لذا حاول أن تلقي نظرة على نفسك بالمرأة لتكتشف كيف يمكنك أن تكون مصدر في إضاعة الوقت.

تجنب الطلبات غير الضرورية

في الكثير من الأحيان نقوم بطلب أمور معينة لإنجاز مهمة ما. دون أن ندرك أن هذه الطلبات تتطلب موارد وجهد ووقت من المدير، لذا حاول أن تكون طلباتك محددة ومعقولة وتعود بالنفع على تحقيق المهمة وطبيعة العمل.

لا تقم بتوكيل المدير لحل مشاكلك

إذا كنت مديراً فإن آخر ما عليك فعله هو السماح لموظفيك بتفويضك لحل مشاكلهم. إذ أنك لو سمحت لهم بذلك فستجدهم في مكتبك كل (15

دقيقة) ليقولوا لك: لا نستطيع عمل ذلك هل بإمكانك مساعدتنا في عمل ذلك. وفي هذه الحالة فإنك ستصبح مجهداً وليس لديك الوقت الكافي لأداء الأمور المهمة إذا أن جدولك أصبح مليء بالمهام والأعمال الموكلة إليك.

لا يمكن أن ننكر أن مساعدة الموظفين هو جزء من عمل المدير، ولكن المدراء الناجحين هم من يقومون بتقديم الاقتراحات أو الموارد التي تساعد موظفيهم على حل مشاكلهم بأنفسهم.

والآن اسأل نفسك هل أنت من الأشخاص الذين يلقون بمشاكلهم على مديرهم إذا كنت كذلك فأنت بالتأكيد سبب في إضاعة وقت مديرك.

أدرك نمط مديرك

طريقة أخرى لتجنب إضاعة وقت المدير هي فهم طريقته أو أسلوبه في العمل، إذ أن بعض المدراء يصر على معرفة التفاصيل وكل الأمور الخاصة بالعمل من موظفيهم وهم لا يفضلون اتخاذ أي قرار إذا كان هنالك نقص ما نسبته (10٪) في المعلومات. هذا نمطهم في العمل. بينما يوجد آخرين لديهم القدرة على اتخاذ القرار بكم ضئيل من المعلومات بعض المدراء يفضل القراءة والبعض الآخر يفضل الاستماع. هل تدرك ما هو نمط مديرك؟

هل يفضل أن تقدم له تقرير حول إنجاز العمل كتابياً أم يفضل أن يستمع منك لكل التفاصيل، إذا أدركت النمط الذي يفضله مديرك فأنت بذلك توفر الكثير من الوقت لكلاكما.

الملخص

- المدراء أحياناً ودون دراية منهم يقومون بإضاعة وقتهم ووقت موظفيهم عندما يفشلون في الوصول إلى فهم مشترك حول الأهداف وعندما لا يقومون بإعطاء تعليمات واضحة حول المهام المطلوبة.
- إذا لم يقم مديرك بتحديد أهدافك الوظيفية قم بطلب عقد اجتماع معه لتحديد الأهداف على أن تكون محددة وواضحة وقابلة للقياس.
- إن الفشل أو عدم القدرة على إعطاء تعليمات واضحة حول المهام المطلوبة يعتبر عامل رئيسي في إضاعة الوقت.
- تعتبر الاجتماعات غير الواضحة أو غير محددة الأهداف مضيعة للوقت ولا بُد للمدراء من وضع معايير محددة للغاية من الاجتماع ومراعاة أن يكون الاجتماع منظم بجدول زمني. ومن حضور الأشخاص المعنيين فقط ويؤدي الاجتماع إلى اتخاذ قرار أو إجراء لتنفيذ هدف ما.
- المدير الذي يمثل عنق الزجاجة يعتبر عائق للعمل ويتسبب في هدر وقته ووقت موظفيه.

الوحدة السابعة

الجانب الشخصي للوقت

(إتقان التوازن في حياة العمل)

الوحدة السابعة

الجانب الشخصي للوقت

(إتقان التوازن في حياة العمل)

محاور الوحدة الرئيسة:

- الأهداف كنقطة بداية لإدارة الوقت المرتبطة بالأمور الشخصية.
- جدولة أولويات الأهداف الشخصية.
- إتاحة المجال في برامجك للحياة الشخصية.
- التعامل مع الالتزامات الشخصية.
- دور اللياقة والصحة في إدارة الوقت المرتبطة بالأمور الشخصية.
- التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

من الطبيعي أن تفكر بالمنزل كملجأ وملاذ عن مكان العمل. فتخيل نفسك تعود من العمل متعب ومرهق وتسير في الممر المؤدي إلى المنزل وعندما تدخل تلقي بالحقيبة جانباً وتعلق المعطف وتسكب كوب من الماء قبل أن تلقي بنفسك على الأريكة. أليس هذا ما يحدث معك عندما تعود منهكاً؟ إن المشكلة هي أن يكون لدى الشخص الكثير من الأعمال لإنجازها والقليل من الوقت.

وللأسف فإن البيت لا يعتبر دائماً واحة الأمان وخاصة إذا كان كلا الزوجين عاملين مع وجود أطفال يصبح هنالك الكثير من الأعباء والمسؤوليات.

ففي الولايات المتحدة الامريكية يعتبر ضغط العمل من الأمور التي تؤثر على نفاذ الوقت المخصص للأمور العائلية والشخصية.حيث تقول الاقتصادية جوليت سكور في كتابها (الأمريكي المثقل بالعمل).

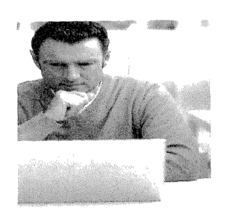
أن الرجل الأمريكي يعمل كثيراً من الساعات الإضافية وحسب ما قامت بإحصائه، فإنها وجدت أن معدل ساعات العمل زاد (9) ساعات خلال عام وهذا أمر يبدو ليس كثيراً ولكن عبر السنوات بدأ هذا العدد يزيد ويكون اقتطاعه على حساب الأمور الشخصية والعائلية.

يبدو الأمر مضحكاً أليس كذلك فإن أغنى دول العالم تعاني من نفاذ الوقت. وكلما زاد إنتاج الدولة ودخلها فإن هذا يعني ازدياد عدد ساعات العمل. وفي دراسة أجريت في أواخر التسعينات لوحظ أن الموظف الأمريكي يعمل بمعدل (320) ساعة إضافية عن نظيرة في الدول الأوروبية، كما أن الموظف الأوروبي من حقه الحصول على إجازة مدتها شهر بينما الموظف الأمريكي حديث التعيين يكون محظوظاً إذا حصل على عشرة أيام.

هذا وقد أنهت سكور دراستها في أواخر التسعينات مع ظهور التكنولوجيا الحديثة كالبريد الإلكتروني وما شابهه إذا أصبح البيت مكان عمل آخر يتم من خلاله في المساء إرسال الرسائل فتحول بذلك إلى مكتب إذ حتى أمور العمل أصبحت تنجز في البيت.

لذا عليك أن تعرف كيف تسيطر على وقتك من خلال تنظيم ساعات العمل وساعات التواجد في المنزل. هذه الوحدة تساعدك على أن تقوم بهذه المهمة.

حدد أولوياتك وأهدافك الشخصية



في الوحدات السابقة تم الحديث عن طرق إدارة الوقت بعملية وتم توجيه إرشادات بإتباع الخطوات التالية:

- حدد الأهداف الحاسمة والتمكينية.
- حدد الأولويات بالنسبة لتحقيق الأهداف.
- قم باستخدام سجل أعمال يومي.
- قم بوضع جدول وبرنامج لإنجاز المهام حسب الأولويات.

إن هذه الخطوة ليست صعبة وليست معقدة كل ما عليك عمله هو تنظيم المهام ومعرفة ما يجب إنجازه أولاً وعليك أن تسيطر على الوقت لا أن تجعل الوقت مسيطراً عليك.

وبالطبع يمكنك إتباع الأسلوب نفسه بالنسبة لحياتك الشخصية إذا أنه حتى لحياتك الخاصة لا بُدّ من وجود أهداف تسعى لتحقيقها مع أنك لو أردت أن تحدد أهدافك الخاصة لاستغرق ذلك منك وقتاً بخلاف أهداف العمل التي

ستدونها بسرعة لأنها مترسخة في ذاكرتك، إذ أن لحياتك الشخصية جوانب وأبعاد متعددة وليس لديك وصف وظيفي لتكون أباً ناجحاً كما و أنه ليس هنالك رئيس أو مدير ليذكرك بما ينبغي عليك فعله. في الحقيقة أغلب الناس غير فاعلين في استثمار وقتهم في الأمور الشخصية بل إنهم يقومون باستغلال هذا الوقت لحل المشاكل أو الخلافات. وقبل أن تستمر في مواصلة قراءة الآتي. اتبع الأمور الثلاثة التالية:

1. حدد أهدافك الشخصية وقم بوصف كل هدف كتابياً.
2. حدد الأولويات بالنسبة لأهدافك ربما يكون لديك أهداف أكثر من الوقت المتاح، لذا عليك تحديد الأولويات.

امتحان الحياة
قام أرسطو بتقديم نصيحة قيمة إذ قال أن الحياة غير الممنوحة لا تستحق العيش " فهو هنا لم يركز على كيفية الحياة فقط ولكن على التأكد من غايتنا ومقصدنا من هذه الحياة. ما هي أهدافك الخاصة أو الشخصية؟ هل ترتبط أهدافك بقيمك؟ وهل فكرت فيهم؟ إذا كانت إجابتك للسؤال الأخير لا لم أفكر بأهدافي فليس لدي الوقت لذلك فاعتقد أنه الوقت الآن لنبدأ التفكير بالأمور الهامة لك وإذا عجزت عن ذلك ستمر الأيام والسنين دون أن تحقق شيئاً ذا مغزى. إليك هذه الخطوة:

امتحان الحياة
قم بالجلوس لوحدك لمدة ساعتين للتفكير والتركيز حول ما يجب عليك تحقيقه خلال الخمس سنوات القادمة على أن تجلس بمكان هادئ دون إزعاج. وقم بتسجيل أفكارك وكتابتها وبعد ذلك قم بمراجعتها على مدى أسبوع وشارك أحد أصدقائك الذين تثق بهم والذين يعرفونك حق المعرفة. قم بتكرار الأمر ولكن هذه المرة عليك الإجابة على السؤال الآتي: ما هي الأمور التي يجب أن أغيرها في نمط حياتي وعملي لأحقق أهدافي الشخصية؟

3. حدد ما ينبغي عليك فعله (الأهداف التمكينية) لتستطيع الوصول إلى أولوياتك.

اجعل وقتك للأمور الهامة

بعد تحديد الأولويات والأهداف الشخصية قم بعمل جدول فمثلاً إذا أردت إمضاء أسبوعين إجازة مع الأولاد وتعتبر هذه الأولوية. قم بوضعها على الجدول مع مراعاة تحديد موعد ومكان الإجازة، ومن ثم قم بإغلاق هذه الفترة الزمنية من جدول أعمالك القادم لتكون على دراية بأن هذه الفترة مغلقة ولا يوجد مجال لتخصيص عمل فيها أو وضع أي برامج. وكما في تنظيم أوقات العمل تماماً فينبغي عليك عند تنظيم جدولك العائلي أو الشخصي أن تسمح

بشيء من المرونة وتخصيص بعض وقت الفراغ الذي قد يلزم لحالات شخصية طارئة ومهمة.

وبالطبع عليك متابعة سير برنامج وجدولك اليومي وكيفية إمضاء وقتك.

لا تراكم حياتك الخاصة

الالتزامات والعلاقات على الصعيد الشخصي يلزمها الوقت وبعضها يستحق هذا الوقت والبعض الآخر لا يستحق. وكما هو معروف فكلما قللت من الالتزامات والعلاقات الشخصية ذات الأهمية القليلة بالنسبة لك كلما أصبح لديك متسع من الوقت لأداء أمور شخصية أهم.

خطوات لتقليل الوقت الضائع

- قم بعمل أكثر من شيء في الوقت ذاته.
- قم بدمج مشاويرك واختصار عددها.
- قلل من عدد ساعات مشاهدتك للتلفاز.
- عندما تقوم بالتسوق قم بإعداد قائمة بالمشتريات اللازمة وتحديد المكان اللازم لشرائها. ويمكنك التسوق عبر الإنترنت واختصار المسافات والاستفادة من وقت التسوق.
- الاستعانة بالمصادر الخارجية. في حال تعطل شيء في المنزل وكنت تعلم أنك لا تستطيع إصلاحه فبدلاً من المحاولات وإضاعة الوقت قم بالاستعانة بالشخص اللازم لأداء المهمة ما دمت تملك المال لذلك، فإنه

يصبح باستطاعتك الاستفادة من الآخرين في إنجاز أمور أنت في غنى عن أدائها.

قلل من عدد الأشياء التي تملكها

لا أدري إذا كنت أدركت ذلك أم لا، ولكن اقتناء الأشياء يستهلك وقت فكر ولو للحظة في الوقت الذي تستغرقه في تنظيف أو صيانة منزلك، سيارتك أو مستلزماتك الخاصة، حتى الأشياء الصغيرة مثل أشرطة الموسيقى أو الأقراص المدمجة تستدعي انتباهك إما لأنهم بحاجة لإزالة الغبار أو لأنهم أمامك. بعض الأشخاص يشعرون أنهم كلما قلت مقتنياتهم كلما أصبح لديهم وقت أكثر للاعتناء بأمور أخرى أهم.

إكبح التزاماتك

إن الالتزامات تتطلب وقت للوفاء بتنفيذها، وجميعنا يقوم بوضع التزامات للأصدقاء والعائلة كنوع من الروابط الاجتماعية بين المجتمعات والعائلات فربما تكون قد التزمت لجيرانك بسقي المزروعات أثناء سفرهم. والكثير منا يقوم بإلزام نفسه بأمور دون أن يفكر بتأثير هذه الالتزامات على وقته وهذا الأمر لا يختلف عن المشكلة التي تم عرضها في الوحدة الرابعة.

لتحافظ على التزاماتك ضمن وقتك المتاح اعمل على مراجعة التزاماتك التي وعدت بها وحدد إذا ما كانت هذه الالتزامات ما تزال منطقية وحاول أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

- هل هذه الالتزامات ذات قيمة بالنسبة لي وللغير؟
- هل الفائدة التي أجنيها من التزاماتي تتوافق مع القيمة التي أقدمها للآخرين.
- هل أدائي لالتزاماتي يؤذي أحد ما؟
- كم من الوقت سأكسب إذا أنهيت هذه الالتزامات.

تعتبر العلاقات مع الآخرين أحد أنواع أو أشكال الالتزامات وإننا نأمل أن تكون هذه العلاقات الشخصية تستحق الوقت الذي تستهلكه لأن أغلب علاقاتنا تعتبر أهم مصدر للرضى ومن خلال الخبرة يمكننا القول أن ليس كل العلاقات تستحق الوقت الذي يصرف عليهم، ويكون هذا الأمر واضحاً عندما يسود العلاقات صراع ينعكس سلباً على المرء ويعكس مستوى غير صحي من العلاقات. لذلك عليك أن تقوم بتقييم علاقاتك الشخصية بشكل دوري وتحدد الهدف وتدرك أي من هذه العلاقات يجب أن تلغى أو أن تبقى وأيها يجب أن تحدد وبعد أن تحرر نفسك من قيود العلاقات غير المرضية وغير الجدية ستشعر بأن حملاً قد زال عن كاهلك وأنه أصبح لديك المزيد من الوقت والقدرة على إنشاء علاقات صحيحة ومرضية.

خطوات للتخلص من تراكم المواد لديك

- توقف عن إحضار المزيد من خلال الشراء .
- إذا أردت أو شعرت بأن هنالك شيء تحتاجه لا تقم بشرائه فوراً إلا بعد

أن تحدد شيء آخر ستتخلص منه لتحضر الشيء الجديد.

- بين حين وآخر قم بعمل جولة في المنزل واحمل معك صندوق فارغ وقم بوضع الأشياء التي لا تقوم باستخدامها ولن تستخدمها وقم بوضع ورقة بالمحتويات والتاريخ وضع الصندوق في المخزن لمدة عام وبعد انتهاء العام قم بالتخلص من أي محتويات بالصندوق لم تقم باستعادتها.
- قم بشكل دوري بالتخلص من المواد التي تشعر أنها ذات نفع أكبر لغيرك منك أنت فهذا يولد لديك شعور جيد.

ابني طاقتك

بعض الأشخاص وبالذات كبار السن لديهم الكثير من الوقت الكافي لعمل الكثير من الأشياء ولكنهم لا يقومون إلا بجزء يسير جداً وذلك لافتقارهم للطاقة والقوة والأمر نفسه قد نراه مع أشخاص يافعين ليس لديهم طاقة إما سبب المرض أو بسبب اعتيادهم على عدم القيام بأي عمل.

ما هو مستوى طاقتك؟ هل تجد نفسك خاملاً بعد تناول الطعام؟ هل تشعر بالتعب الشديد بعد العمل فتتناول الغداء وتجلس لمشاهدة التلفاز؟ إذا كنت كذلك فأنت ليس لديك أي قوة للإفادة من الوقت الذي تملكه. لذا عليك أن تبدأ بوضع برنامج خاص للمحافظة على لياقتك البدنية ولزيادة الطاقة لديك لأنك بهذه الطريقة ستكون قادراً على إنجاز الكثير من العمل بوقت وجهد أقل ولا تقل أبداً أن الوقت قد فات أو تأخر على ذلك فقد أثبتت الدراسات أنه حتى كبار السن يمكنهم رفع مستوى لياقتهم البدنية.

اطلب توازن ما بين حياتك وعملك

من خلال هذا الكتاب قمنا بطرح حياة العمل والحياة الخاصة كأمرين مستقلين وأن لكل منهم خصوصيته، وقد يكون هذا إلى حدٍ ما صحيح بالنسبة للأشخاص الذين يشعرون أن العمل هو مصدر للحصول على المال وليس مصدر لتحقيق الرضى الشخصي مع أن في الوقت الراهن فإن أغلب القطاعات تحاول التركيز على الرضى المالي والرضى الشخصي لدى الموظف، وهنا نطرح السؤال التالي هل أهداف العمل بذات الأهمية بالنسبة للأهداف الشخصية وكيف نحقق التوازن بينهما؟

يعتبر التوازن ما بين الحياة الخاصة والعمل موضوع في غاية الأهمية في الولايات المتحدة خلال الأعوام (2000-2002) وقد صدرت المئات من الكتب والمقالات حول هذا الموضوع.

وبقي الموضوع ذا أهمية كبيرة للآن للأسباب التالية:

- أولاً: بعض الشركات تجبر موظفيها على إنجاز العمل رغم أن مثل هذه الأعمال لا يمكن إنجازها في أوقات العمل العادية. ومثل هذه الشركات تفرض على موظفيها الدوام مبكراً والتأخير أو حتى أخذ العمل وإتمامه في المنزل وتصبح الأمور أكثر سوءاً فإن السفر الخاص بالعمل يبعد الموظف عن عائلته لأيام وليالي وعليه فإن العلاقات العائلية والأهداف الشخصية تتأثر بشدة.

- ثانياً: إن الشركات التي تؤمن بضرورة تحقيق توازن ما بين العمل والحياة الخاصة ستجد أن موظفيها يشعرون بالرضى وعليه فإنه يصبح لديهم حِسن عالي من الولاء الأمر الذي يؤثر إيجابياً على الإنتاج وجودته خاصة إذا تميز هؤلاء الموظفين بالمهارة والتعليم.

هنالك دراسة أجريت حول هذا الموضوع وقد لاحظوا أنه عند مراعاة احتياجات الموظفين الشخصية فإن النتيجة تكون (الربح – الربح)، وهذا يعني أن كلا الطرفين سيكون الرابح إذا أن الموظفين سيشعرون بالرضى الوظيفي والشخصي من خلال مساعدة الشركة لهم في إيجاد توازن ما بين عملهم وحياتهم الخاصة الأمر الذي سينعكس بشكل إيجابي على أداء العمل وتطويره. إن تحقيق التوازن ليس بالأمر السهل فهو لا يعني مجرد أن تشعر أنك جيد أو أن العمل جيد بل هو ترجمة احتياجات الموظف لتحقيق الرضى الوظيفي والعائلي في الوقت ذاته.

هل تشعر بالرضى إزاء عملك وحياتك؟ هل كثرة الأعمال تعيق أهدافك الخاصة؟ إذا كنت كذلك اذهب إلى الوحدة الثانية إذ أنها تحتوى على العديد من الأمور التي تستطيع أنت وشركتك القيام بها لتحقيق التوازن.

الملخص

- كما في العمل فإنك في حياتك الشخصية تحتاج لإدارة الوقت بدءاً من تحديد الأهداف.
- كما في شؤون العمل فإنه عليك الاحتفاظ بسجل الأداء اليومي لمعرفة كيفية إمضاء وقتك في المنزل.
- زد في توفير الوقت من خلال تقليل عدد ساعات مشاهدة التلفاز والتسوق عبر الإنترنت....
- الإفادة من الخدمات الخارجية المقدمة بأسعار معقولة بحيث توفر عليك الوقت.
- تخلص من المواد التي لديك والتي لا تحتاج فعلياً إليها.
- الالتزامات أمر هام بالنسبة للحياة الاجتماعية والعائلية، ولكن عليك تحديد التزاماتك وفق وقتك وميزانيتك.
- اللياقة البدنية أمر مهم فهي تساعدك على إنجاز المهام بجهد أقل ووقت أقل.
- إن تحقيق التوازن ما بين حياتك وعملك أمر لا يمكن تجاهله والشركات التي تساعد موظفيها على تحقيق التوازن تكون قد حققت نجاح كبير على الصعيدين المادي والمعنوي.

الوحدة الثامنة

ماذا تستطيع الشركات أن تفعل للمساعدة؟

" أفكار لتحسين إدارة الوقت للموظفين "

الوحدة الثامنة

ماذا تستطيع الشركات أن تفعل للمساعدة؟

" أفكار لتحسين إدارة الوقت للموظفين "

محاور الوحدة الرئيسة:

- التقليل من وقت السفر والاستفادة من التكنولوجيا؟
- إحكام الزمام على الوقت المستهلك في العروض التقديمية.
- مساعدة الموظفين على زيادة الوقت المتاح من خلال تحقيق التوازن ما بين الحياة الشخصية والعمل.

إن مسؤولية إدارة الوقت بشكل فاعل تقع على عاتق الموظفين والمدراء وكل الأشخاص التنفيذيين. إذ أن الوقت هو الإنتاج بالنسبة لهم ومن خلال إنتاجيتهم وفعاليتهم في استثمار الوقت يستطيعون تحقيق الربح والفائدة.

استخدام التكنولوجيا لتقليل وقت السفر



يعتبر السفر في كثير من الأحيان مهم، ولكن كما قلنا سابقاً فإن السفر رغم أهميته فإنه يستنفذ الكثير من الوقت والمال.

فكر في كل الوقت الذي أمضيته أنت والموظفين الآخرين في الانتقال من بلد لآخر وفكر في كافة التكاليف المصاحبة لهذه التنقلات. هذا ويستطيع الفرد أن يوفر من وقت وتكلفة وجهد التنقل والسفر من خلال اعتماد التنقلات الهامة وذات المردود العالي على العمل. هذا كما ويمكن الاستفادة من التكنولوجيا في هذا المجال إذ أنه بوجود المكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو التفاعلية أصبح من السهل توفير تكلفة وجهد ووقت السفر الضائع في عملية التنقل.

ومن المعروف أن مؤتمرات الفيديو التفاعلية تساعد كثيراً ويمكن الإفادة منها في أمور التدريب والمبيعات والتسويق وحتى في إدارة الأزمات وكل ما تحتاجه هو أداة صغيرة وغرفة صغيرة معدة ومجهزه لهذا الأمر. ومن خلال

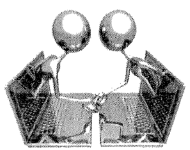
استخدام التكنولوجيا يمكن لشخصين أو أكثر التشارك في المعلومات والوثائق من خلال استخدام أجهزة الحاسوب ومؤتمرات الويب التي تعتبر ذات تكاليف منخفضة. هذا وأصبحت معظم الشركات تستخدم مؤتمرات الفيديو والويب عوضاً عن السفر وأصبحت تدير العديد من الدورات التدريبية وورشات العمل من خلال استخدام التكنولوجيا. هذا وأصبحت بعض الشركات تعمد إلى إجراء دوراتها التدريبية من خلال اعتماد التدريب الإلكتروني المعتمد على الذات الأمر الذي يتيح للفرد التدرب في الوقت الذي يريد دون أن يشعر أنه في صراع مع الزمن، هذا وأصبح التعليم الإلكتروني محوراً رئيسياً في تكنولوجيا التعليم والتدريب في العصر الحالي.

ما الإجراء الذي تعمد شركتك عمله لتوفير الوقت والاقتصاد في تكاليف السفر، هل تستخدم مؤتمرات الويب والفيديو؟ إذا لم تكن كذلك ابدأ الآن من خلال إتباع ما يلي:

1. عليك معرفة خصائص وخبرات مؤتمرات الفيديو التفاعلية والويب.
2. جدد الأداة أو الوسيلة التي تستخدمها في أعمالك.
3. تعاون مع الآخرين في معلوماتك الشخصية حول التكنولوجيا لإدارة مؤتمرات تفاعلية.
4. تعلم من الاختبارات الإلكترونية التجريبية.
5. تشارك مع الآخرين في تصميم التجربة.

ورغم أن التكنولوجيا وأساليب التواصل الحديثة توفر الوقت والجهد والتكلفة ولكنها لا تعادل اللقاء الشخصي وبناء العلاقات مع الآخرين لذلك عليك استخدامها بتوازن فهي لا تعد بديلاً كاملاً عن السفر.

ازدياد شهرة اللقاءات الافتراضية



إن السفر المتعلق بالعمل يستغرق الكثير من الوقت وخاصة بعد هجوم (9) سبتمبر والإجراءات الأمنية المشددة التي فرضت الأمر الذي أصبح يستغرق المزيد من الوقت ومن هنا شاع استخدام مؤتمرات الفيديو التفاعلية ومؤتمرات الويب لعقد المؤتمرات عوضاً عن حضور المؤتمرات وجهاً لوجه وقد تزايد توظيف التكنولوجيا بنسبة (40٪) خلال الأعوام 2002/ 2004م، وما زالت تشهد تزايداً ملحوظاً نظراً للعائد المستفاد من جراء اعتمادها.

ضبط وقت العروض التقديمية

إحكام الزمام على الوقت المستهلك في العروض التقديمية

تعتبر العروض التقديمية أحد الأمور الهامة في المؤسسات بالنسبة للمدراء والموظفين وكافة الأفراد العاملين.

في البداية كان الأشخاص المكلفين بتمثيل الشركة أو القسم يقومون بتوزيع ملخص يحتوي الخطوط العريضة للموضوع الذي ينون عرضه، بينما كان أشخاص آخرون يستخدمون لوحة العرض لرسم الشكل البياني أو أي رسم توضيحي يريدونه أثناء العرض أصبح الموظفون والمدراء يعملون على التركيز على المحتوي ويقومون برسم ما يريدون أو كتابته على شرائح شفافة ومن ثم يقومون بالعرض وبعد ذلك شهد العالم تطوراً أكثر مع ظهور الحاسوب والبرامج الحاسوبية، وأصبحت ظاهرة استخدام العروض التقديمية أكثر انتشاراً. هذا ويقوم العديد من المدراء بقضاء ساعات طويلة للإعداد لمثل هذه العروض التقديمية. للأسف يعمد الكثير من المدراء على تكليف موظفيهم على القيام بمثل هذه الأمور مع أنه من الأولى الاهتمام بمهام أكثر أهمية والاستفادة من الوقت ولا بد هنا من الإشارة إلى ضرورة اعتماد نموذج بسيط غير معقد يتم استخدامه في العروض التقديمية وخاصة الداخلية بين الموظفين وخاصة عند التدريب أو عرض خطة التسويق أو العمل. هذا وعلى الشركات أن تولي اهتمام بسيط ضمن سياستها لأهمية العروض التقديمية وشروطها وخصائصها.

تسهيل التوازن بين العمل والحياة

الكثير من الناس لا يملكون الوقت الكافي بعد الانتهاء من العمل، إذ لكثرة انشغالهم فهم غير قادرين على التفرغ لتحقيق أهدافهم الشخصية. وقد تكون أنت واحد منهم وقد يكون السبب وراء ذلك عائد لممارسات بعض الشركات وطول أيام العمل، وأخذ العمل لإتمام إنجازه في البيت عدا عن الاضطرار للسفر أحياناً أو متابعة البريد الإلكتروني حتى أثناء الإجازات.

الكثير من الناس يحاولون إيجاد توازن ما بين حياة العمل وحياتهم الشخصية وبالطبع فهم لا يستطيعون تحقيق ذلك بمفردهم، إذ أن الأمر يتطلب

تعاون من الشركات التي لا يعملون بها وهذا يتطلب السير وفق نهج معين أو طريقة كما ذكرنا سابقاً هذا وقد أثبتت العديد من الدراسات جدوى طريقة الفوز لكلا الطرفين وقامت الأبحاث بتحديد ثلاث مبادئ رئيسية لهذه الطريقة ألا وهي:

1. تأكد من أن موظفيك يفهمون ويدركون الأولويات في العمل وشجعهم على أن يحددوا أولوياتهم الشخصية مع مراعاة أداء المهام المطلوبة منهم بحيث لا تكون أمورهم واهتماماتهم الشخصية على حساب العمل.
2. إدراك أهمية دعم ومساندة الموظفين في أمور حياتهم المختلفة إذ أن المدراء يمكنهم التعامل مع صراعات العمل والحياة، إذا كان لديهم تفهم واضح للأمور والأوضاع الحياتية المتعلقة بموظفيهم.
3. متابعة آلية سير العمل بفعالية وكفاءة.

ويمكن للعديد من الشركات إتباع واستخدام العديد من الوسائل التي تساعد من خلالها موظفيها على تحقيق نوع من التوازن ما بين العمل والحياة الشخصية كاستخدام:

- الهاتف، وضع جدول عمل مرن....
- العمل من خلال الهاتف

العمل من خلال الهاتف هو العمل الذي يقوم الموظفين بإنجازه بغض النظر عن مكان تواجدهم، إذ يتم من خلال استخدام وسائل الاتصال الحديثة والإنترنت إذ تستطيع أن تقوم بما تريد لتلبية كافة احتياجاتك سواء كنت في المطعم، المكتب، المنزل أو الفندق.

هذا وقد تبين أن الشركات التي تقوم بأداء العمل من خلال الهاتف،

تخفض التكاليف بنسبة عالية إضافة إلى حصولها على إنتاجية في العمل ورضى من الموظفين، إضافة إلى شعورهم بالإنتماء والولاء إضافة إلى ذلك فإنه أصبح من الممكن بهذه الطريقة تحقيق التوازن ما بين العمل والحياة الشخصية، هذا وقد أثبتت الدراسات أن لإستخدام الهاتف في إنجاز العمل فوائد عديدة:

- تستطيع من خلال هذه الطريقة كسب ساعات إضافية تمكنك من إنجاز مهام أخرى والتزامات.
- أثبتت هذه الطريقة أنها أكثر إنتاجية إذ صرح الموظفون أنهم استطاعوا إتمام العديد من الأعمال.
- تحسين الشعور بالانتماء والولاء.
- تحقيق الرضى الوظيفي.
- تحقيق التوازن ما بين العمل والحياة الشخصية.
- تخفيض التكاليف.

ولكن قبل تبني هذه الطريق عليك التفكير ببعض الأسئلة:

- ما هي الوظائف التي تستطيع القيام بها بهذه الطريقة.
- ما هي الضمانات والقوانين والتقنية اللازمة لهذه الطريقة؟
- كيف ستتم المتابعة والمساءلة.
- هل ستكون ذات انعكاس سلبي في منح الموظفين الفرصة للقيام بالعروض التي تجعل منهم متميزين؟

رغم الفوائد الكثيرة لاستخدام الهاتف إلا أنه لا يتناسب مع كل الشركات والمؤسسات وهو يتناسب إذا ما كانت الشركات:

- لديها التزام للتقييد بطرق جديدة للتواصل.

- تعتمد على المعلومات لا على التصنيع.
- لديها وسائل تقنية عالية.
- تطمح للاستثمار في الأدوات والتدريب.
- غير مركزية.

هذا وتتطلب هذه الطريقة في إنجاز العمل إلى تقبل وتفهم من قبل المدراء إذ أنهم من خلال هذه الطريقة لا يستطيعون المتابعة، ولكنهم في هذه الحالة عليهم التركيز على النتائج، وإذا ما كانت تحقق الأهداف مع الحرص على دمج الأشخاص في أعمال جماعية أخرى حتى لا ينحصر عملهم على الهاتف بمعزل عن التواصل عن باقي الزملاء.

والآن اسأل نفسك هل تساعدك هذه الطريقة في تحسين أداء العمل لديك؟

هل يمكنك الاستفادة من الوقت الضائع لتحقيق أهدافك؟

اسأل نفسك هذه الأسئلة.

خطوات لتحقيق التوازن

- ركز على النتائج أكثر من تركيزك أين ومتى تم إنجاز العمل.
- معرفة الموظفين وذلك بمعرفة أمور شخصية عنهم مثل إذا ما كان لديهم التزامات عائلية معينة، أطفال أو الوالدين، إذ عليهم العناية بهم، معرفة هواياتهم مهاراتهم، هذا و أثبتت الكثير من التجارب خلال العقود الماضية على أن إظهار الاهتمام بالجوانب الشخصية للموظف يترك أثر إيجابي على الدافعية وأخلاقيات العمل.
- شجع الموظفين على إيجاد طرق أفضل للقيام بمهامهم.

الاستعداد لاستخدام الهاتف في العمل

هنالك بعض المتطلبات أو الاستعدادات التي تلزم للإعداد لاستخدام الهاتف لأداء المهام المطلوبة.

- المتطلبات السابقة: مستوى المعرفة بالعمل، الخبرة، الإنتاجية، مستوى العمل.
- المهارات: القدرة على التخطيط وإدارة المشاريع، وضع وتنفيذ الأهداف.
- طبيعة العمل: القدرة على العمل بقدر ضئيل من المتابعة والإشراف، والعمل باستقلالية.
- الاتجاهات: الرغبة في تجربة أمر جديد، وجود إعجاب وشعور إيجابي حيال الأمر.

هذه الأمور التشخيصية تساعدك على تحديد نقاط القوة والمعيقات التي عليك تخطيها قبل استخدام هذه الطريقة.

المرونة في جدول العمل

إن المرونة في جدول العمل هي إحدى الطرق التي يمكن للشركات تبنيها لتحقيق التوازن بين العمل وحياتهم الخاصة، إذ أنهم من خلال هذه المرونة يستطيعون إحضار أولادهم من المدرسة أو القيام بأمور هامة تخفف عنهم ضغوط الحياة ويقصد هنا أن الموظف عليه الالتزام بـ (8 أو 9) ساعات عمل وعليه فإنه لو تأخر قليلاً في الصباح واضطر للمغادرة ظهراً لإحضار الأطفال من المدرسة وقام بتعويض ذلك لاحقاً فإنه لا مشكلة في ذلك أو أنه من خلال هذه المرونة سيشعر الموظف بالسرور ويحفز لديه الدافعية لإتمام العمل المطلوب.

إليك بعض الترتيبات التي تساعدك على وضع جدول عمل مرن:

- تقليل جدول الوقت، فمثلاً يمكن للموظف أن يبدأ دوامه من الساعة (9-5) من أجل إيصال وإحضار أولاده من المدرسة.
- جدول فصلي، فمثلاً قد يضطر قسم ما في الشركة كالقسم الضريبي او المالي من مضاعفة ساعات العمل في شهر معين أو أشهر معينة وعليه فإنه يمكن تقليل ساعات عملهم في أشهر أخرى.

- ضغط الجدول. إذا كان لديك التزام معين في يوم ما قم بنقل بعض مهام ذلك اليوم إلى أيام أخرى واجعل أيامك مضغوطة قليلة للتفرغ لذلك الالتزام.

إن المرونة في جدول العمل تعتبر ذات أهمية كبيرة لمعظم الأشخاص وخاصة الذين تجاوزوا الخمسين من العمر. فالحياة بالنسبة لهم بنود قصيرة فعليهم الكثير للإنجاز، ولكن لا يملكون الوقت الكافي. هذا ويعتبرون أن الأهداف الشخصية أكثر أهمية من أهداف العمل. لذا فإنهم يبدأون التفكير في الأمور التي يريدونها من سفر وإمضاء الوقت مع الأحفاد والأصدقاء، ممارسة الهوايات....

إن مرونة الوقت في العمل والتشارك في أداء المهام أو أخذ إجازات دون راتب كلها أمور تساعد الموظفين على التفكير لتحقيق التوازن ما بين العمل والحياة الشخصية خاصة كلما تقدم بهم السن وعلى الشركات التي تسعى لإبقاء هذه الكفاءات أن توفر لهم هذا الأمر في العمل.

خطوات إدارة الوقت لأداء العمل من المنزل

عند قيامك بأداء العمل من المنزل فإنك ملزم بأدائه وإتمامه ضمن وقت معين وكأنك تعمل من المكتب تماماً ولكن للأسف فإن الأمر لا يخلو من المقاطعات والإزعاجات الأمر الذي يؤدي إلى إضاعة جزء كبير من الوقت، إذ أن الكثير يعتقدون أن وجودك في المنزل لا يمنع من قيامك بأداء مهام منزلية أو عائلية معينة. وإليك بعض النصائح التي تساعدك على إدارة وقتك في العمل من داخل المنزل بفاعلية:

- حدد ساعات عمل محددة يجب على الجميع احترامها.
- راعي المرونة، إذ أن أحد فوائد العمل من المنزل هي المرونة، لذا خصص بعض الوقت للأمور المنزلية أو العائلية وقت الغداء مثلاً.
- خصص هاتف خاص بالعمل واجعل البريد الصوتي يتولى أمر الرد على المكالمات المنزلية.
- خصص مكان أو غرفة خاصة بالمنزل لأداء العمل.

في حال اتباعك هذه الإرشادات فإنك ستستطيع تنظيم وقتك والعمل من المنزل بفاعلية أكبر.

ممارسات لادخار الوقت

بعض الشركات تمنح موظفيها أذونات يحق للموظف أن يتولى زمام بعض الأمور الشخصية من العمل وهذه الأذونات تتضمن:

- مركز رعاية الأطفال: بعض الشركات تقوم بإنشاء حضانات خاصة داخل

الشركة لأطفال العاملين وتقدم لهم الرعاية اللازمة، ويمكن للموظفين زيارة أطفالهم أثناء ساعات الغداء.

- **مركز عناية صحي**: تقوم بعض الشركات بتوفير مركز يقدم بعض الخدمات الطبية لموظفيها ويقوم هذا المركز بعمل فحص الدم الدوري وعلاج الأمراض الشائعة كالرشح... والإنفلونزا، وبذلك فإنها توفر على موظفيها عناء الذهاب إلى الطبيب والانتظار بالدور قد تكون تكلفة مثل هذا المركز كبيرة، ولكن إذا كانت الشركة كبيرة وعدد موظفيها كبير فإنها تستطيع تبني مثل هذا الأمر.
- **خدمات البواب**: إذا كنت مثل باقي الأشخاص لديك أمور صغيرة يجب أداؤها كالذهاب إلى محل تصليح الأحذية أو البريد أو دفع الفواتير فكر في كل الوقت الذي ستوفره في حال قمت بتكليف البواب بأداء مثل هذه الأمور الصغيرة.

إذا ما قامت الشركة بتقديم خدمات من مثل هذا النوع فإنها بكل تأكيد ستساعد موظفيها على تحقيق توازن ما بين العمل وحياتهم الشخصية وستضمن استمراريتهم في العمل وزيادة في الإنتاجية وتوفير الوقت.

تعليم مبادئ إدارة الوقت

لتفترض أنك استفدت من المعلومات المقدمة لك في هذا الكتاب وقمت بتخصيص (10-20٪) من وقتك لأداء الأولويات لنقل (10٪) من التحسين سيجعل منك شخص منتج أليس هذا صحيحاً؟ تخيل ماذا سيحصل لو أن كل موظف قام بنفس نسبة التحسين؟ بالتأكيد سيصبح لدينا شركة أو مؤسسة تمتاز

بالفعالية والكفاءة، إذ أن الاجتماعات ستكون ذا مغزى وبوقت قصير، ستتمكن من الحد من السفر الغير الجدي، المهام ستستغرق وقت أقصر لإنجازها.. إن نتائج هذا التحسن سينعكس إيجاباً على كل فرد من أفراد الشركة.

هذا وتعتمد الكثير من الشركات على تدريب موظفيها على مهارات إدارة الوقت من خلال إحضار خبراء أو تصميم برامج خاصة أو إرسال المدراء إلى دورات خاصة هذا وما يجب الإشارة إليه إلى أن أي تبني لفلسفة إدارة الوقت يجب أن يشمل المواضيع التي تم التطرق إليها في الوحدات الأربعة الأولى والتي ركزت على الأهداف وتحديد الأولويات، تحليل الوقت وطرق السيطرة على لصوص الوقت.

وينبغي علينا عندما نريد معالجة أي أمر مرتبط بإدارة الوقت أن نحدد المشكلة التي تحتاج إلى حل ومن ثم نقوم باختيار الطريقة الأمثل لمعالجة الأمر. إن التدريب على طرق إدارة الوقت يساعد الأفراد على تغير سلوكهم إلى الأفضل فقط إذا استطاعوا معرفة وإدراك المشكلة التي يرغبون بتحسينها أو حلها.

اجعل من إدارة الوقت عادة لديك

- أغلب التدريب الذي يتم على إدارة الوقت سيستغرق من ساعتين إلى ثلاثة ويعرف المدربون من الخبرة أن جزء يسير يبقى لدى المتدربين، هذا وتكون دافعية المتدربين لتطبيق ما تم أخذه كبيرة بمجرد مغادرتهم التدريب وربما يأخذ الحماس لتطبيق سجل الأداء اليومي مباشرة ولكن القليل منهم هو من سيستمر على ذلك. والأمر نفسه بالنسبة للأشخاص الذين يقومون بقراءة كتب ومواضيع عن ادارة الوقت فقد يكون التأثير قليل

لذلك اذا اردنا بقاء اثر التدريب او القراءة علينا ان نسعى الى تحسين عاداتنا والى التطبيق العملي و عدم الاكتفاء بالجانب النظري. و لكي تجعل الأمر بالنسبة لك عادة عليك عمل الآتي:

- تحدث مع الآخرين عن المفاهيم التي تعلمتها.
- احتفظ بسجل الأداء اليومي وتحليل استخدام الوقت.
- فكر وتحدث عن الأهداف.
- طور أداء ما ستقوم بعمله.
- كن على وعي ودراية بالأمور والعوامل التي تتسبب بضياع الوقت.
- ترجم ما تعلمته عن إدارة الوقت وطبقه في العمل ليتم تطبيقه في المنزل.

الملخص

- يمكن للشركات مساعدة موظفيها على ادخار الوقت من خلال استبدال الوقت الضائع في السفر باستخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة.
- يمكن للشركات الاستفادة بشكل فاعل من مؤتمرات الفيديو والويب لعقد الدورات التدريبية وورشات العمل.
- بعض المدراء والموظفين يمضون العديد من الساعات في إعداد العروض التقديمية واختيار الخطوط، الألوان، والخلفيات وما شابهه، وهذا الأمر غير ضروري للعروض الداخلية. على الشركات تشجيع موظفيها على استخدام شرائح بسيطة لتوفير الوقت.
- إن التوازن ما بين العمل والحياة الشخصية أمر هام جداً بالنسبة للموظفين، فطول ساعات العمل، وأخذ العمل إلى المنزل ينبغي هنا على الشركات مراعاة مثل هذه الأمور والعمل على حل هذه المشكلة.
- يمكن للشركة المساعدة في تحقيق التوازن ما بين العمل والحياة الشخصية من خلال استخدام عدة وسائل كمرونة جدول العمل، استخدام الهاتف، أو وسائل الاتصالات الحديثة لإنجاز المهام.....

- الشركات التي لديها اهتمام بإدارة الوقت يمكنها عقد دورات وورشات تدريبية لزيادة وعي موظفيها بأهمية الوقت وكيفية استثماره.
- التدريب على إدارة الوقت يكون قليل التأثير في حال غياب التعزيز والتطوير المستمر، وهو كذلك يحتاج للتطبيق العملي وليس فقط إعطاء الجانب النظري، لذا فإنك عندما تخضع لدورة تدريبية أو تقرأ كتاب وتريد بقاء أثر أي منهما عليك فيجب أن تسعى هنا إلى تحسين عاداتك وجعل الأمر بالنسبة لك عادة من خلال عمل الآتي:

- تحدث مع الآخرين عن المفاهيم التي تعلمتها.
- احتفظ بسجل الأداء اليومي وتحليل استخدام الوقت.
- فكر وتحدث عن الأهداف.
- طور أداء ما ستقوم بعمله.
- كن على وعي ودراية بالأمور والعوامل التي تتسبب بضياع الوقت.
- ترجم ما تعلمته عن إدارة الوقت وطبقه في العمل ليتم تطبيقه في المنزل.

والخطوة الأخيرة التي عليك اتباعها هي تقييم إدارتك لوقتك ومتابعة تطور وتحسين الأمور، ولذا عليك النظر بتفحص إلى ممارستك وملاحظة عاداتك الزمنية من خلال:

- هل أهدافي ما تزال مهمة؟
- هل جدول أعمالي تحت السيطرة أو أنه متخم بالأعمال؟

- هل أمضي معظم وقتي في إنجاز الأهداف الهامة والتمكينية؟
- هل عرفت أي من الأسباب المضيعة لوقتي.

استخدم إجابتك لهذه الأسئلة للتخطيط لأداء أفضل إن إدارة الوقت مسؤولية فردية ولكن يمكن للشركات تقديم المساعدة لدعم موظفيها على استخدام الوقت بفاعلية ونجاح.



الملحق

الملحق

ملحق (أ)

ادوات مفيدة للتنفيذ

هذا الملحق يحتوي على عدد من الادوات التي من الممكن ان تساعدك لتدير وقتك بفاعلية.

- سجل اداء العمل اليومي: يتم فيه تسجيل الانشطة اليومية و تستخدم الاعمدة الثلاثة الاولى لتسجيل الوقت الفعلي و الوقت المستخدم (شكل أ-1)
- ورقة الاهداف: يتم استخدامها لتحديد الاهداف و الاولويات. (شكل أ-2)
- سجل تقييم الجدولة: تعتبر المراجعة الدورية امر مهم لفعالية الجدول الذي يتم وضعه لتنفيذ المهام. ومن خلال قائمة الرصد يمكنك تقييم ذاتك اذ انها تتضمن اسئلة تشخيصية (شكل أ-3)

شكل (أ-1)

سجل المهام اليومية

التاريخ:

			التصنيف				
الزمن	النشاط	الوقت المستغرق بالدقائق	اتصالات هاتفية	مواعيد	اجتماعات طارئة	اجتماعات	أعمال كتابية

(شكل أ-2)

سجل الاهداف

الهدف	الاولوية	ملاحظات

(شكل أ-3)

سجل تقييم الجدولة

السؤال	نعم	لا
هل اتممت المهمة المطلوبة منك لهذا الاسبوع؟ اذا كانت اجابتك لا فلا بد من وضع استراتيجية للتنفيذ.		
هل تحقق تقدما في انجاز او تحقيق اهدافك؟ اذا كان لديك الكثير من الاعمال لا بد من تحديد اولوياتك.		
هل تشعر انك قمت بالتحضير الجيد؟ اذا كانت اجابتك لا فلا بد لك من وضع استراتيجية للتنفيذ.		
هل هنالك تأثير لعدم اداء مهمة ما؟ اذا كانت اجابتك نعم فلا بد من وضع خطة استراتيجية.		
هل تتجنب الملهيات؟ اذا كانت اجابتك لا فعليك طلب المساعدة ووضع الحلول.		
هل يمكنك متابعة سير جدول مهامك؟ اذا كانت اجابتك لا فلا بد من تنفيذ اجراء استراتيجي.		
تحتاج مصادر دعم لتبقي إدارة هذا الجدول فاعلة؟		

ملحق (ب)

نظام تقسيم العمل

الاهداف الكبيرة يصعب التعامل معها مباشرة. اذ انه مـن الـصعب تحديـد من اين تبدأ و الطريقة الافضل للأهداف الكبيرة تكون من خـلال تقـسيمهم الى مهام صغيرة يمكن تنفيذها على ان تكون هذه المهام تحقق الهدف وهذا مـا يقـوم المدراء عادة بعمله. هذا الملحق يوضح كيفية استخدام هذا المفهوم (نظام تقـسيم العمل) وهذا الاسلوب يساعدك على الاجابة عن الاسئلة التالية:

1. ماذا ينبغي علي ان افعل لأحقق أهدافي؟
2. كم من الوقت سيستغرق تحقيق أهدافي؟
3. ماهي التكلفة؟

إننا عندما نقوم بالإجابة عن هذه الاسئلة نستطيع تحقيق الكثير اذ أننـا مـن خلال تحديد المهام الرئيسية للهدف ومن ثم تقسيم هـذه المهـام الى مهـام فرعيـة فإننا بذلك نكون قد جعلنا الاهداف أبسط وبعد ان تشعر بالرضـى تجـاه تقـسيم المهام الرئيسية و المهام الفرعية عليك الاجابة عن الاسئلة التالية:

1. كم من الوقت يستغرق تنفيذ كل مهمة؟
2. ماهي تكلفة انجاز كل مهمة؟
3. ماهي المهارات اللازمة لانجاز كل مهمة؟

إن التقدير المناسب للزمن اللازم لاداء كل مهمـة سيـساعدك علـى تنظـيم العمل. واذا كانت هذه المهمة من المهام التي تقوم بأدائها عادة فيصبح من السهل

عليك تقدير الوقت اللازم لها ولكن تذكر دائما ان يكون الوقت المقدر قريبـا الى حد ما من الوقت الحقيقي او الفعلي لتنفيذ المهمة. اليك هذا المثال حول تقـسيم الاهداف الى مهام. لنفترض ان شركة ما لتـصنيع الـسيارات تريـد انتـاج سـيارة ركاب جديدة هذا العمل كبير جدا جدا وعلى الموظفين هنا ان يؤدوا اربع مهـام رئيسية لتحديد الهدف

1. تحديد متطلبات الزبائن
2. تصميم سيارة تحقق المتطلبات
3. عمل او بناء سيارة
4. تجريب السيارة

وبالتأكيد تحت كل مهمة رئيسية يندرج مجموعة من المهـام الفرعيـة وعلينـا بعـد ذلـك ان نجيـب علـى الاسـئلة الـسابقة المتعلقـة بتقـدير الـزمن و التكلفـة والمهارات اللازمة.

اليك بعض الخطوات التي تساعدك على تقدير الوقت:

1. تفدير الوقت يجب ان يكون مبنيا على الخبرة. قـم بتقـدير الـزمن حـسب وقت اداء المهمة بوقت سابق.
2. دائما تذكر ان التقدير او التخمين هو مجرد تخمين ولا يمكن ضمانه لـذا لا تضع هذه المواعيد كمواعيد محددة وعليك الالتزام بها في هذه المرحلة.
3. التقدير المبطن هو طريقة مقبولة لتقليل المخاطرة بالنسبة لاداء المهمة بـزمن اطول من الزمن المقرر له ولكن التطبيـق يجـب ان يكـون بحـرص ووعـي كامل لما تقوم به.

التعامل مع مضيعات الوقت

1. دون في الجدول التالي أهم ستة مضيعات (شخصية، خارجية) لوقتك؟

مضيعات وقت العمل (الشخصية، الخارجية)

	المضيعات الشخصية	المضيعات الخارجية
1		
2		
3		
4		
5		
6		

2. حدد الآن أهم ثلاثة مضيعات (شخصية) في القائمة تأخذ الكثير من وقتك وتهدر الكثير من جهدك؟ ثم حدد ما تستطيع عمله أمامها؟

	المضيعات الشخصية		ما تستطيع أن تفعله حيالها
1		1	
2		2	
3		3	

3. حدد الآن أهم ثلاثة مضيعات (خارجية) في القائمة تأخذ الكثير من وقتك وتهدر الكثير من جهدك؟ ثم حدد ما تستطيع عمله أمامها؟

	المضيعات الخارجية		ما تستطيع أن تفعله حيالها
1		1	
2		2	
3		3	

ملحق (ج)

دليلك الى الاجتماعات الناجحة

إن الاجتماعات عنصر مهم في حياة العمل لأي مؤسسة او منظمة اذ انها مهمة وضرورية. اذا كنت مهتما بأن يكون اجتماعك ناجحا وفاعلا عليك الانتباه الى العوامل التالية: التحضير – طريقة الاجتماع – المتابعة.

التحضير:

من النادر ان تذهب الى اجتماع ما ويكون هذ الاجتماع غير مهيء له. و اذا كان كذلك فهل برأيك حقق هذا الاجتماع اي فائدة؟ في بعض الحالات يكون الهدف او الغاية من الاجتماع غير واضح ويتم دعوة الاشخاص غير المعنيين بالاجتماع. هذا ويمكنك تجنب مثل هذه الاخطاء من خلال اتباعك الامور التالية:

1. تأكد من ان اجتماعك مهم وضروري وانك ستستطيع من خلاله تحقيق أهدافك.
2. قم بتوضيح الهدف او الغاية من الاجتماع. اذ يجب على كل شخص من الحضور ان يكون لديه القدرة على الاجابة عن السؤال التالي: لماذا أنا هنا؟
3. قم بدعوة الاشخاص المعنيين بالاجتماع
4. قم بتوزيع محضر الاجتماع مقدما
5. أصر على ان يكون الجميع تهيأ للاجتماع من خلال احضار الاوراق, الوثائق والتقارير اللازمة.

شكل (ج-1) يظهر قائمة رصد تساعدك عند التخطيط لإجتماع, استخدم هذه القائمة للتأكد من انك غطيت كل النقاط الهامة في التحضير للإجتماع الفعال.

(شكل ج-1)

قائمة التخطيط للإجتماع

هل قمت	نعم	لا	ملاحظات
بتحديد الغاية من الاجتماع؟			
بتحديد أهداف الاجتماع؟			
بإنتقاء الاشخاص المعنيين بالحضور؟			
بتحديد آلية اتخاذ القرارات؟			
بتحديد مكان وزمان الاجتماع؟			
بتحديد الامور اللازمة للاجتماع؟			
بإعلام الحضور بزمان ومكان الاجتماع؟			
بإعداد محضر وجدول للإجتماع؟			
بإرسال الاجندة الى الحضور قبل الاجتماع؟			
بإرسال اي وثائق او تقارير لازمة سيتم مناقشتها بالإجتماع؟			
بالتأكد من أن كل الاشخاص سيحضرون؟			
بتحضير نفسك جيدا؟			

أثناء الاجتماع:

ان التحضير الجيد للاجتماع سيهيئك للمرحلة التالية واليك بعض النقاط لإتباعها:

- حدد الهدف من الاجتماع اذ عند بدء الاجتماع يفضل تذكير الحضور من الغاية من الاجتماع.
- عليك إتاحة المجال للجميع للمشاركة في الاجتماع والتعبير عن رأيه
- عليك ان تنهي اجتماعك بالتأكيد على الخطة الاجرائية وتقسيم المهام وتحديد الاشخاص المعنيين بأداء المهام.

مقابلة القادة ذوي القبعات المتعددة

اذا كنت تتولى قيادة اجتماع ما عليك سوى ان ترتدي عدة قبعات كالأمثلة التالية:

- الحارس: من خلال تأكدك انه تم اتباع كل ما ورد في محضر الاجتماع و ان الفرصة قد اتيحت للجميع للمشاركة في الاجتماع وهذا ليس بالعمل السهل.
- المدافع: ان اكبر تحدي ستواجهه هو الاتفاق او الاجماع على الرأي لذا يجب ان يكون لديك أفكار كافية واراء متعددة لدعم وجهات النظر المختلفة او دحضها.
- بناء الاتفاق الجماعي: تحدد وتركز على الجوانب التي تم الاتفاق عليها وهذا أمر مهم عندما لا يستطيع المجتمعون التوصل الى تسوية.
- قائد البهجة والسرور: في هذا الدور عليك تعزيز ومدح الاشخاص وتقديرهم لأن أغلب الناس تحب التقدير.

- المضحك: اذ عليك معالجة التوتر والجمود الذي قد يسود جو الاجتماع.

المتابعة:

بعد انتهاء الاجتماع عليك متابعة اداء المهام التي كلفت الموظفين بأدائها ويمكنك القيام بذلك من خلال ارسال رسالة تشكر الموظفين على الحضور وتؤكد فيها على توزيع المهام والاشخاص المعنيين بتنفيذها و الوقت المحدد لإنجازها.هذه المذكرة ستشجع الموظفين من خلال تذكيرهم بالخطة الاجرائية التي اتفقوا عليها وانهم سيمضون قدما لإنجاز المطلوب.

ملحق (د)

مقياس استغلال الوقت

لكي تتمكن من معرفة استغلالك للوقت وفق معايير عالميـة اقـرأ الاسـئلة التالية وحدد مسارك

1. هل أحقق ما أريد تحقيقه في حياتي؟
2. هل كل الامور تحت السيطرة ام انني اجري في حلقة مفرغة؟
3. كم من الوقت امضي على الامور الهامة؟
4. اذا علمت أن لدي ستة أشـهر للبقـاء علـى قيـد الحيـاة كيـف سـيختلف استخدامي للوقت؟
5. ماهي درجة الضغط التي اتعرض لها في العمل والبيت؟

نعم بالتأكيد   نوعا ما   مطلقا

تحت السيطرة   اتابع الامور   غير مسيطر

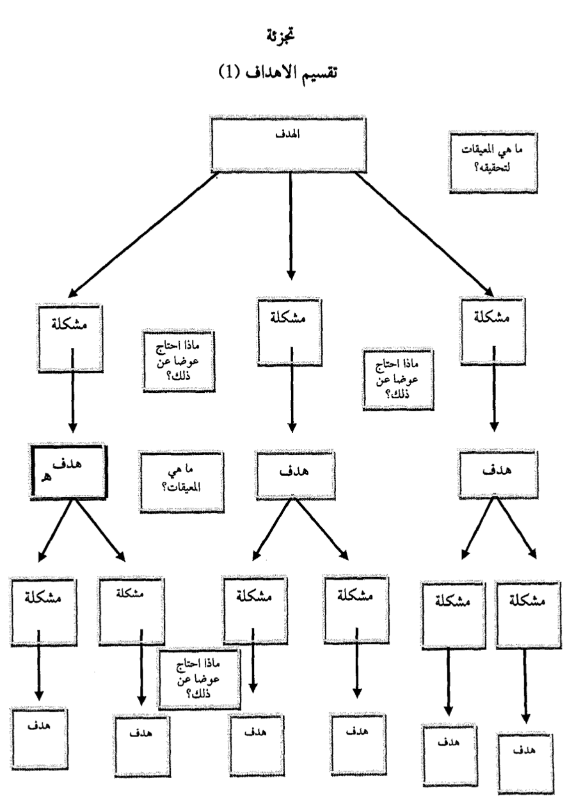
كل وقتي   نوعا ما   قليلا   مطلقا

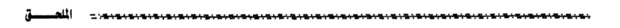
تغيير كلي   تغيير كبير   تغيير قليل   لا تغيير

ضعيف   حتى القمة

تجزئة

تقسيم الاهداف (1)





تجزئة

تقسيم الاهداف (2)

اذ حققت هذا الهدف ماذا يعني لك ذلك؟

اذ حققت هذا الهدف ماذا يعني لك ذلك؟

اذ حققت هذا الهدف ماذا يعني لك ذلك؟

اذ حققت هذا الهدف ماذا يعني لك ذلك؟

اذ حققت هذا الهدف ماذا يعني لك ذلك؟

هدف

الاهداف والاعتقادات

في رحلتك لتحقيق اهدافك لا بد من ادراك ثلاثة امور مهمة

الاحتمالية: من الممكن تحقيق أهدافك

القدرة: لديك القدرة على تحقيق أهدافك

القيمة: تستحق تحقيق أهدافك

و الان اكتب جملة واحدة تصف فيها هدفا تسعى لتحقيقه

والان قم بوضع درجة لمدى اعتقادك وايمانك بهدفك حسب العبـارات في الجدول(1) هي الدرجة الادنى و(5) هي الدرجة الاعلى

هذا الهدف ذو قيمة	
بامكاني تحقيق هدفي	
ما ينبغي علي القيام به لتحقيق هدفي واضح بالنسبة لي	
لدي كافة القدرات الاساسية لتحقيق هدفي	
أنا مسؤول عن تحقيق هذا الهدف	
انا استحق تحقيق هذا الهدف	

اكتشف شعورك تجاه الوقت

هذه القائمة تحتوي (20) كلمة بجانب كل منها ارسم شكل او رمز يعطي دلالة لما تشعر به بالنسبة لهذه الكلمة. استخدم الدوائر، الخطوط, الاسهم, الوجوه التعبيرية............الخ

العمل	الكره
الوقت	البريد الالكتروني
الموعد النهائي	اتمام العمل وانجازه
الاوراق الخاصة بالعمل	الالتزام
الهاتف	منظم
بيئة العمل	محبط
الاجتماعات	المقاطعة
التفويض	التأجيل
اللعب	الحزم
اتخاذ القرار	الامور التافهة

عند انتهاءك اعمل على توصيل الرموز المتشابهة مع بعضها وصنفها ضمن مجموعات. حاول التفكير بهذه الرموز, ماذا تعني كل مجموعة لك؟ كيف ترتبط هذه الرموز مع بعضها؟ هل لحجم الرمز اي دلالة؟ هل لطريقة الرسم اي دلالة لشعورك بالتوتر او الضغط؟ هل الخطوط مستقيمة، متقطعة......؟ هل لهذا اي علاقة باتجاهاتك نحو هذه الكلمات؟ هل ترددت في رسم بعض الرموز لبعض الكلمات؟ ماهي هذه الكلمات؟

كيف تدير وقتك بفاعلية؟

أجب على الفقرات التالية ب(عادة، أحيانا، نادرا) على أن كـل كلمـة لهـا درجة وحسب التوالي (4، 2، صفر) وبعـد جمـع الـدرجات تـستطيع أن تعـرف قدرتك على إدارة الوقت بفاعلية.

الفقرة	عادة: 4 احيانا: 2 نادرا: 0
هل تكتب مهامك يوميا؟	
هل قائمة مـا سـيتم انجـازه تحتـوي الاولويـات و المهـام ذات القيمـة العالية؟	
هل تنهي كل مهامك في قائمة ما سيتم انجازه؟	
هل تقوم بتحديث أهدافك المهنية والشخصية بشكل دوري؟	
هل مكتبك مرتب ومنظم؟	
هل تعيد كل شيء الى مكانه؟	
هل تتعامل بفاعلية مع المقاطعات؟	
هل تجد ملفاتك ومجلداتك بسهولة ضمن الرفوف المكتظة؟	
هل انت حازم؟	
هل تعطي نفسك بعض الوقت لتعمل بحرية دون اي مقاطعات؟	
هل تتعامل بفاعلية مع الاشخاص الذين يطيلون سرد الاحداث؟	
هل تعمل على تجنـب المـشاكل قبـل حـدوثها بـدلا مـن حلـها بعـد حدوثها؟	

الفقرة	عادة: 4 احيانا: 2 نادرا: 0
هل تستخدم الوقت وتستغله جيدا؟	
هل تنهي الاعمال في وقتها وتعطي نفسك فرصة قبل الموعد النهائي للتسليم؟	
هل انت دقيق في مواعيدك على صعيد العمل – الاجتماعات – .... الخ؟	
هل لديك مهارات تفويض جيدة؟	
هل يتعاون زملاؤك معك بحماسة لتنفيذ المهام الموكلة لهم؟	
اذا تمت مقاطعتك هل تستطيع العودة مباشرة لاتمام ما كنت تنجزه؟	
هل يعلم الاخرون انسب الاوقات للتواصل معك؟	
هل يمكن ان تسترخي اثناء فترة استراحتك دون التفكير بالعمل؟	
هل تقوم بانجاز اهم الاعمال وانت في قمة حيويتك وطاقتك؟	
هل تقوم بتنفيذ مهام تساعدك لتحقيق اهدافك بعيدة المدى؟	
هل يستطسع الاخرون القيام بمسؤولياتك وبعض مهامك في حال تغيبك عن العمل؟	
هل تبدأ وتنهي مشاريعك في وقتها؟	
هل تتعامل مع ملفات واوراق العمل لمرة واحدة (دون الحاجة للرجوع اليها)؟	

مفتاح الحل

اعط نفسك (4) نقاط لكل اجابة بعادة و(2) لكل اجابة باحيانا وصفر لنادرا. اجمع نقاطك وقارن نفسك بالمؤشرات ادناه.

81-100: انت تدير وقتك بفاعلية وتسيطر على كل الظروف.

61-80: احيانا تدير وقتك بفاعلية ولكن عليك ان تكون أكثر التزاما باستراتيجيات الحفاظ على الوقت واستغلاله بشكل جيد.

41-60: انت تنزلق، لا تدع الظروف تؤثر عليك حاول تطبيق الاستراتيجيات التي وردت في الكتاب وبالتأكيد ستنجح.

21 – 40: انت تفقد السيطرة في الاغلب انت غير منظم.

0- 20: انت محبط تتعرض للكثير من الضغوطات والامور فقدت السيطرة، عليك فورا البدء بتطبيق ماتدربت عليه في الكتاب واعمل اسبوعيا على مراجعة خططك واهدافك لتحققها.

استغلال أوقات الذروة (النشاط):

دون أهم المهام والمسؤوليات (الأعمال) التي يمكنك القيام بها في كل من أوقات الذروة وأوقات الخمول؟

أعمال يمكنك القيام بها في أوقات الذروة أعمال يمكنك القيام بها في أوقات الخمول:

.1

.2

.3

.4

5.
6.
7.
8.
9.
10.

إدارة المهام والأنشطة اليومية بفعالية:

اكتب أهم عشرة أعمال أو مهام أو أنشطة تمارسها في اليوم والليلة.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

- العمل أو المهمة أو النشاط هل هو ضروري؟هل يمكن تفويضه للآخرين؟ هل هناك طريقة أفضل لتنفيذه؟
- حدد هل تلك الأعمال أو المهام أو الأنشطة ضرورية أم لا؟ ثم أبق الضرورية منها، وأوقف أو أحذف أو تخلص فوراً من الغير ضرورية (معيار الضرورة).

- حـدد هـل يمكـن أن يقـوم بتلـك الأعمـال أو المهـام أو الأنـشطة أحـد غيرك(تفويض) أم لا؟ ثم أبق ما لا يمكن أن يقوم به إلا أنت، وأوقـف أو أحذف أو تخلص فوراً بالتفويض من الأخرى التي يمكنك تفويضها (معيار الملائمة).
- حدد هل الطريقة أو الوسيلة التي تـؤدي بهـا تلـك الأعمـال أو المهـام أو الأنشطة هي الأسرع والأكثر فعالية أم لا؟ ثم أستبدل الطـرق والوسـائل الأقل فاعلية، وأبحث للأخرى عـن طـرق ووسـائل أكثـر سـرعة وفعاليـة (معيار الفاعلية).

ملحق (و)

أنشطة مقترحة لإدارة الوقت بفاعلية

ماذا أنوي أن أفعل اليوم

__________ الموافق / /

المهمة الوقت المتوقع بالدقيقة

الأهمية

1- ....

2- ....

3- ....

4- ....

5- ....

6- ....

7- ....

8- ....

9- ....

11- ....

12- ....

13- ....

14- ....

15..



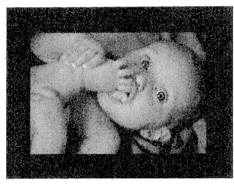
تدوين الأحداث الفعلية

__________ الموافق / /

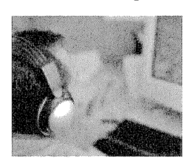
م	التوقيت		النشاط	المدة الزمنية
	من	إلى		
.1				
.2				
.3				
.4				
.5				
.6				
.7				
.8				
.9				
.10				
.11				
.12				
.13				
.14				
.15				
.16				
.17				
.18				
.19				
.20				
.21				
.22				
.23				
.24				
.25				

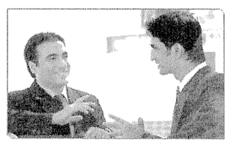
أسئلة تمهيدية

"ما هو عمرك عندما ولدت؟"

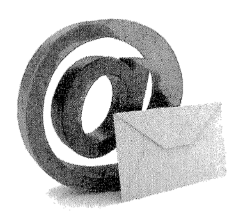


سؤال ثاني كثيراً ما اختلف معي بعض الناس في الإجابة عليه.. هل التواصل الإلكتروني أسهل أم التواصل الشخصي (وجهاً لوجه)؟ أرجو التعليل عند الإجابة. وذكر مميزات وعيوب كل وسيلة.





سؤال ثالث في فن التواصل.. عندما تقرأ رسالة إلكترونية سواء جاءتك على بريدك الخاص أو طُرحت على موضوع عام.



في أي الحالات يستلزم منك الرد؟

وفي أي الحالات يكون الرد منك فضل، وليس واجب؟

وفي أي الحالات ترى إن عدم الرد أفضل من الرد؟

ما هي مفاهيمك عن الوقت؟

في هذا الجزء سنبحث المفاهيم الشائعة بين الناس حول مفاهيم إدارة الوقت، والتي قد تكون صائبة أو تكون خاطئة

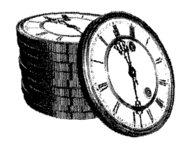


طريقة التمرين

ستستخدم طريقة التعليل بمعنى أنك ستقرأ الجملة، وتقترح إجابة إما صواباً أو خطأً ثم تقدم تبرريك سواء كانت العبارة صحيحة أو خاطئة من وجهة نظرك، والهدف من هذا التمرين التفاعلي هو توحيد مفهومنا حول الوقت ولا مانع أن يكون هناك تبادل آراء ونقاشات جماعية حول هذه المفاهيم حتى نتفق على فهم مشترك لكل نقطة.

(1)

هناك أساليب عديدة لتوفير الوقت



(2)

كلما كثرت الأعمال، ازدادت مقدرتك على إنجاز المزيد منها في وقت أقل



(3)

إذا لم يكن لديك الوقت الكافي فعليك بذل مجهود أكبر





(4)

قم بالعمل وحدك، فقد لا يتمكن الآخرون من إنجازه بطريقة صحيحة



(5)

اكتشاف المشاكل أسهل من التوصل إلى حل



(6)

التخطيط للأعمال الروتينية غير ضروري



تمرين.. الساعة المفقودة



هذه الطفلة تنام قريرة العين.. وقد عطلت أجهزة الإدراك لديها، وفقدت الإحساس بالزمن.. ولم تعد لعقارب الساعة معنى في حياتها.. فهي تستمتع بالاستغراق بالنوم الهادئ العميق والأحلام الهانئة السعيدة.

ولكن هل يا ترى يمكن لهذه الطفلة أن تستخدم الساعة الداخلية لقياس مرور الزمن، ولاستشعار مرور الوقت لتقوم بالتنبيه لخلايا المخ بأن الوقت قد مرَّ ويكفي ذلك، ويجب الانتباه والاستيقاظ

طريقة التمرين...

هذا التمرين سيقيس لديك قوة إدراكك لمرور الوقت.. وتقديرك الشخصي لكم الوقت الذي يمر..

خطوات التمرين..

جهز ورقة وقلم

ثم انظر في ساعتك.. وسجل التوقيت

تخلص من جميع الساعات الموجودة لديك. ساعات الحائط اليد.. الموبايل.. الخ.

اجلس لفترة ما.. وانشغل بأي شيء.. أو مـارس أي عمـل كنـت تمارسـه بشكل تلقائي.. بعد دقائق.. احضر الساعة.. وسجل تحت رقم التسجيل الأول.. التوقيت الحالي..

احسب في ذهنك.. كم مرَّ من الزمن دون محاولة النظر إلى التوقيت السابق الذي سجلته، وحاول وضع توقعك مسجل قبل أن تقوم بعملية طـرح التوقيـت الحالي من التوقيت السابق لتعرف بدقة كم مرة وتقارنـه بتخمينـك أو تقـديرك الشخصي..

تعرف على نمطك الشخصي من خلال خط عمرك

هذا التمرين بسيط جداً ولكن لا تتسرع في أداؤه.. لن يأخذ منك دقيقة واحدة ولكن مع التركيز

احضر ورقة وقلم

كل إنسان فينا له

ماضي

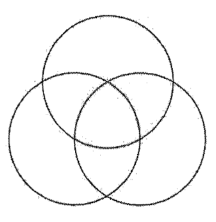
حاضر

مستقبل

عبر عن شكل الماضي بدائرة وشكل الحاضر بدائرة أخرى وشكل المستقبل بدائرة ثالثة.. ارسم الدائرة التي تشكل المرحلة بالحجم الذي تراه مناسباً للمرحلة من وجهة نظرك..

أحدكم قد يرى الماضي متخم بالأحداث أو الإنجازات أو الآلام.. أو أو.. هل من وجهة نظره سيجعل الدائرة صغيرة أم كبيرة.. الله أعلم.. وهكذا بالنسبة للحاضر والمستقبل.. كل دائرة قد يكون لها حجم مختلف عن الأخرى حسب نظرتك للمرحلة وحجمها..

كما يمكنك عمل ربط بين الدوائر أو فصلهم.. هذا أيضا شيء يرجع لك.. فقد يكون هناك ارتباط بين الماضي والحاضر والمستقبل مثل هذا النموذج

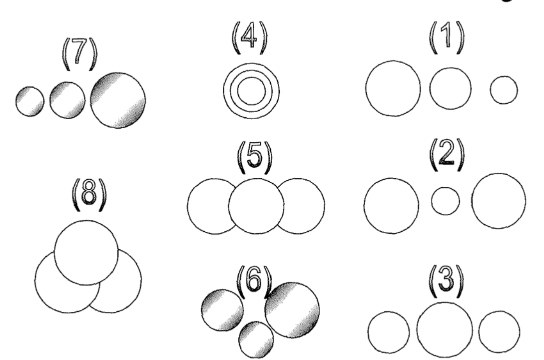


وقد يكونوا منفصلين أو اثنان منفصلان عن الآخر..هذا كله يرجع لتقديرك الشخصي لمراحل حياتك

مفتاح الحل

اذا كنت قد عبرت عن مراحل حياتك بأحد الرسومات التالية حدد الرسم الذي قمت به وانظر الى التفسير والتحليل حسب رقم الشكل:

الشرح والتحليل



1. المستقبلي



حوالي 56٪ من الناس يرسمون دوائر تتسع بشكل متدرج لتعبر عن مرور الوقت. هذا الشخص في معترك الحياة يعتبر ثابتا وقادرا ومَثالَ للشخصية الوسطية. إذا رسم شخص ما هذه الدوائر فإنه ربما يعني أنه لا ينظر للوراء إلا للعبرة والتعلم من الماضي.

يشعر هذا الإداري أنه يعيش في الحاضر وأن اليوم مهم في حد ذاته، ولكنه يخطط بعناية للمستقبل، وهو على علاقة جيدة مع كل شخص تقريبا. أنه أقل ظهورا من زملائه رغم إن سجله الوظيفي يحفل بخطابات الشكر والمكافآت. باختصار ربما يكون إداريا كفئا، ومدركا لدوره جيداً، ويعتبر أنه عنصراً مهماً ومفيد لدى أي منظمة.

2. المترقب



هذا الشخص ماضيه كـان مـزدحم بالأحـداث (أليمـة كانـت أم سـعيدة) توقف فجأة إما لمراجعة نفسه وشحذها في حال إذا كان ماضيه سيء.. أو توقف نتيجة كيد أعداء أو صدمة عنيفة هزت ثقته في نفسه بعد إنجازه لأعمال كـبيرة في حياته... في الحالتين فهو يرمق مرور الزمن بحذر، ويعد نفسه للقادم بهدوء يسبق العاصفة، وبالنسبة لهذا الـشخص فـإن الحاضـر غـير مهـم وربمـا يعتـبره مؤلمـا، الشخص الذي يصور هذه الدوائر ناجح جدا في تنظيم انسياب العمل في مكـان عمله أو دراسته، خاصة في هذا العصر المليء بالابتكـارات التكنولوجيـة، لكـن عليه أن يحترس ألا يعامل الناس حوله بنفس التوجه الميكانيكي.

هذا الشخص متفائل بالنسبة للمستقبل وذكي ومـنظم وحـازم، ولكنـه لا يهتم بالزمن، إنـه يبحـث عـن جديـد الأدوات والابتكـارات وشـغوف بارتـداء الجديد والحديث، لكنه عموماً يتأخر دائما عن مواعيده.

3. المنبسط



هذا الشخص على عكس المترقـب، إذ أنـه يميـل إلى النـاس، وهـو سـريع ودقيق في مواعيده، إنه جيد في كل أنواع الأعمال التي تتطلب التعامـل الإنـساني كثيرا، لكنه ربما يجد صعوبة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

الشخص الذي يصور دوائر كهذه يعيش حياته في الحاضر، ولهذا فإنـه يجـد صعوبة في تصور الأهداف البعيدة المدى، فالحاضر يغطي رؤيته بشكل كـبير ، في معظم الأشياء الأخرى يختلف المنبسط عن المترقب تماما، حتـى إنهمـا يمكـن أن يجدا صعوبة في التعامل معاً إلا إذا فهم كل منهما أفكار وطبيعة الآخر.

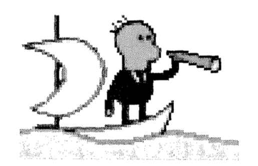
4. المتفجر



شخصية جذابة ومليئة بالطاقة وتعيش للحاضر، هـذا الـشخص في حركـة مستمرة كالدينامو وسرعته ربما تجعله يرتكب أخطاء كثيرة ويواجـه صـعوبات في علاقاته الإنسانية، يتحدث باستمرار ولا يستمع للآخرين عندما يتحـدثون إليـه، ولا يحترم مركز غيره من الناس ولا يحترم وقته أيضاً..

يبدو هذا النوع المتفجر ناجحـا وذلـك بـسبب شخـصيته القويـة، لكنـه في الحقيقة قنبلة زمنيـة، هـذا الـشخص المنـدفع والغاضـب داخليـا مرشـح بـشكل أساسي للإصابة بأمراض العصر المزمنة.

5. المايسترو



شخص هادئ وقانع، ومسرور من الماضي والحاضـر والمستقبل، ويعـيش حياته مع شعور بالاستمرارية لقد تعلـم أن هنـاك علاقـة بـين خـبرات الماضـي والحاضر، وهو ثابت ومحـترس في عملـه يعمـل بجـد ويحقـق أهدافـه الطموحـة، ويحب الحرية والاستقلال والمبادرة.

الشخص الذي يرسم هذه الدوائر المتموجـه متـوازن وشخـصية حكيمـة، وفرص نجاحه أكيدة.

6. العشوائي



ليس لهذا الشخص هوية محددة ويـسير في حياتـه علـى غـير هـدى، ينفـق

أوقاته بسفه (ساعات طويلة أمام التلفاز.. أو النت بدون فائدة) ليس للوقـت أو الزمن لديه اعتبار، فهو غير مستقر ويعيش حياة فوضوية يعاني فيهـا مـشكلات داخلية، هذا النوع من الأشخاص نادر بين الناس، إذ أنه بكل تأكيد ليس متجهاً نحو هدف أو غاية محددة.

لكن انتبه إلى أن النمـوذج العـشوائي أحيانـا يكـون مؤقتـاً، وقـد يغـيرون توجههم للوقت وأهميته ويتحولون من نوع إلى آخر.



7. المتشائم

كما يتضح من الرسم لا يهتم هذا الـشخص بالمـستقبل لأنـه متـشائم مـن فائدته هذا المفهوم للوقت هو من أخطر المفاهيم السابقة، فالشخص الذي يرسـم هذه الدوائر متشائم وكئيب وربما يميل إلى الانتحار بسبب شعوره باليأس وعـدم وجود أمل أو هدف يسعى إليه.

كل شخص يعتبر نفسه من هـذا النـوع ينبغـي أن يحـصل علـى مـساعدة نفسية حتى يغير مفهومه عن الوقت إلى مفهوم أكثر إيجابية في نظرته للحياة.

8. صاحب الميدالية



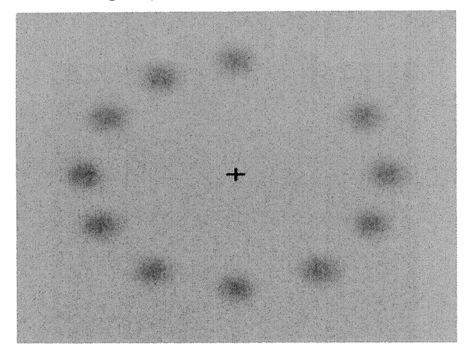
شخص متوازن ومتخيل ويرى كل جوانب الموضوع، ربما يكـون نـادرا أن نجد مثله بين الناس مقارنة بوجوده بين العاديين، برغم قدرة هذا النوع من الناس على القيام بأعمالهم بنجاح فإن الإنجاز لا يهمهم كثيراً، فاهتمامهم البالغ يكـون بالتفاصيل والإجراءات والخطوات على حساب النتائج والمخرجات.

العلاقـات الأسـرية والأصـدقاء الأسـبقية في اعتبـارات العمـل، لا فـرق عندهـم بين الأعمال الصغيرة والكبيرة فهـم يتقبلونـه علـى أي حـال، لأن هـذا النـوع مـن النـاس " أصـحاب الميداليـة » يتمتعـون بثقـة عاليـة، و لا يبـالون، ويستطيعون الاتفاق والتعامل جيدا مع كل شخص تقريباً.

تمارين التركيز

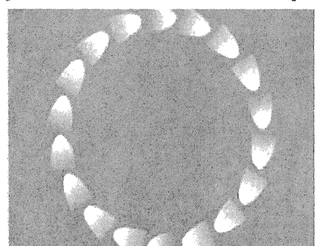


تمارين مقوية ومعززة للتركيز والتصويب على الهدف

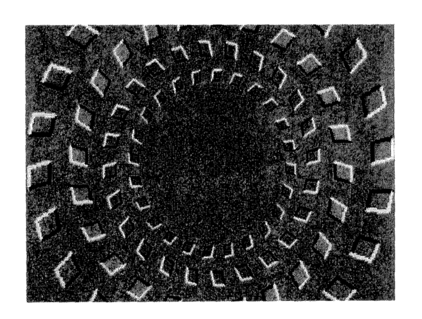


هذا التمرين سيساعدك على زيادة درجة انتباهك وتركيزك.. حاول تثبيـت النظر على نقطة التقاطع في علامة +.. ثم اكتشف ماذا سيحدث؟

لو لم يحدث شيء.. كرر التمرين حتى تتأكد بأن هناك شيء يتغير.

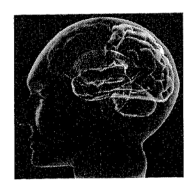


هذا الشكل يبدو أنه يدور من اليمين للشمال.. حاول تثبيته من خلال تدقيق النظر في الأطراف، ولا تصرف بصرك حتى تتأكد بأن الشكل لا يدور.



اقترب قليلاً من الصورة ثم ابتعد في حركة مكوكية لتجد بأن هناك حركة سير في الشكل.. حاول تثبيت هذه الحركة من خلال تركيز النظر على أحد المكعبات أو المتوازيات أثناء الحركة المكوكية في الاقتراب والابتعاد.

تمارين الإدراك



تمارين تنمية الإدراك والنظرة الأكثر شمولية وعمقاً للأحداث



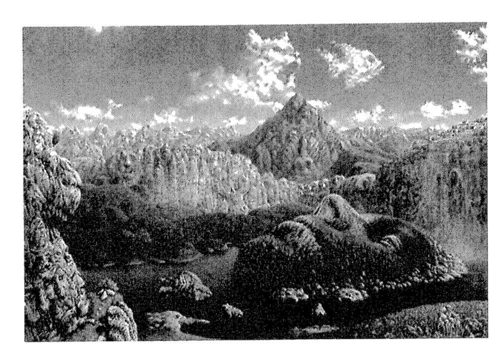
ابحث عن عشرة وجوه بشرية في هذه الشجرة



ابحث عن الطفل في هذه الصورة



هل يمكنك إيجاد الدولفين في هذه الوردة

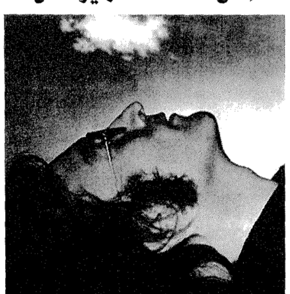


هناك العديد من الوجود البشرية والحيوانات في هذه الصورة هل يمكنك إحصاءها



يبدو بأنه رجل تهشمت رأيه في الحرب العالمية الأولى –
ولكن هذا ليس صحيح --فما هي الحقيقة إذاً؟

تطبيق التركيز والقضاء على المقاطعات التركيز أساس الذاكرة:



أول مهمة للذاكرة هي أن تحصل على انطباع عميق حي للشيء الذي تريد أن تتذكره. ولكي تصل إلى هذا يجب أن تركز...

إن خمس دقائق من التركيز العقلي الحي النشيط تأتي بنتائج أعظم من التفكير الذاهل الموزع لمدة أيام عديدة، ولقد كتب هنري وارد بيتشر في هذا المعنى يقول:

(إن ساعة واحدة من التفكير الحاد، خير من سنة كاملة من التفكير الحالم).

وقال يوجين جريس: (إذا كان هناك شيء واحد تعلمته أكثر أهمية من سواه، ومارسته كل يوم وفي أي ظرف من الظروف، بل في كل ظرف من الظروف فهو تركيز الفكر في أي عمل تناولته).

وهذا سر من أسرار القوة، وبخاصة قوة الذاكرة.

تدريبات زيادة التركيز

قبل البدء بالمهمة قم بإجراء بالتدريبات التالية:

التدريب 1 :

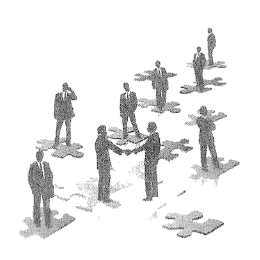
- أحضر ساعة يد أو حائط ليست إلكترونية (عقارب).



- أمسكها جيداً وركز بحركة العقرب فقط، عليك أن تنسى كل ما حولك وفكر فقط بالعقرب! أعلم أنه تدريب صعب ولكن حاول لكي تنمو مقدرتك.
- عليك أن تحافظ على تركيزك لمدة دقيقة.
- في حال سرحت في أمر ما فعليك أن تعيد التدريب.
- لا تنسى أن تعمل التدريب في جو هادئ , وليس هناك ما يشغل بالك.
- تحدى نفسك كل يوم وستجد قدرتك على التركيز ستزيد إلى 5 دقائق.

التدريب 2 :

- تخيل نجمة في السماء
- عليك أن تبقى متخيلاً لها لمدة دقيقة.
- لا تنسى أن تعمل التدريب في جو شبه هادئ
- أثناء المشي أو عمل منزلي، ولكن لا تقم به أثناء القراءة أو مشاهدة التلفاز أينما تلتفت وتنظر يجب أن تكون النجمة نصب عينيك.
- زد قدرتك التركيزية بعد التدريب مرات ومرات إلى 10 - 5 دقائق.
- سننقل التدريب إلى واقع الحياة اليومية



- ركز على عمل محدد تعتبره مهماً في أي جزء من اليوم.
- حدد زمن معين لأداء هذا العمل وليكن نصف ساعة.
- خلال النصف ساعة وأثناء تأدية المهمة استجمع شتات ذهنك، فرغ عقلك ووجدانك من أي شواغل أو عوارض.

- لا ترد على الهاتف، وفوض من يرد بالنيابة عنك ليخبره بأنك مشغول وستتصل عليه لاحقاً.
- لا تنظر بعيداً عن المجال الذي تؤدي فيه مهمتك.
- حاول مغالبة أي عوارض تستطيع مقاومتها جوع.. عطش.. الخ
- حاول أن تصمد لنهاية الثلاثين دقيقة دون أي مقاطعة أو توقف عن أداء المهمة

تمرين وضع الأهداف



طريقة التمرين

استعن بأجندة خارجية أو كراسة ورقية فارغة:

الخطوة الأولى:

- ابدأ في الصفحة الأولى بتسجيل بعض الأهداف التي تود إنجازها على المدى الطويل في حياتك وعملك.
- وكذلك الأهداف في مجال حياتك وعملك خلال الستة أشهر القادمة:
- في حياتك (على المدى الطويل)
- في حياتك (خلال الستة أشهر القادمة)
- في مجال عملك (على المدى الطويل) أو دراستك

- في مجال عملك (خلال الستة أشهر القادمة)

الخطوة الثانية: رتب

رتب الأهداف حسب درجة أهميتها.. اختر أهم ثلاثة أهداف عامة لك في مجال العمل/ الدراسة، على مدى الستة أشهر القادمة من بين الأهداف التي دونتها أعلاه:

-1

-2

-3

الخطوة الثالثة: تحليل الأهداف العامة

الأعمال التي يجب إنجازها لتحقيق الهدف رقم 1:

-1

-2

-3

الخطوة الرابعة: تنظيم الأنشطة

الأعمال التي ينبغي إنجازها الشهر الحالي

-1

-2

-3

الأعمال التي ينبغي إنجازها أسبوعياً

-1

-2

-3

الأعمال التي ينبغي إنجازها يومياً

-1

-2

-3

استبيان

هل أنت من المسوفين؟

هل تقول تردد مثل هذه الكلمات

اعطي لنفسك درجة من12 إذا كنت لا تقولها

1. في يوم ما سوف.................................

2. آمل في أن..

3• إن شاء الله بكره أو بعده........................

4. أحببت أن أفعل ولكن،........................

5. دعنا ننتظر..

6• ما رأيك نقوم به غداً..........................

7. ليس الآن...

8. سوف أتصل بك مستقبلاً.........................

9. ليس لدي وقت.................................

10. أنا تعبان اليوم.................................

11. أنا مشغول جداً.................................

12. الدنيا اتخلقت في ستة أيام........................

إذا كنت تستخدم تلك الجمل، توقف عنها الآن، وابدأ العمل اليوم وليس غداً.



المراجع

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- كينان، كيت (1995م)، فن تنظيم وبرمجة الوقت – سلسلة الدليل الاداري، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، الطبعة الاولى، لبنان.
- ماير، جفري (1997م)، ادارة الوقت للمبتدئين، ترجمة مكتبة جرير.
- جيرسمان، يوجين، (د.ت)، فن ادارة الوقت "كيف يدير الناجحين وقتهم"، ترجمة بيت الافكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض.
- أليكساندر، روي (1999م)، اساسيات ادارة الوقت، الجمعية الامريكية للادارة، ترجمة مكتبة جرير، الطبعة الاولى، الرياض.
- تيمب، دايل (1991م)، ادارة الوقت، معهد الادارة العامة.
- القعيد، ابراهيم حمد (1422هـ)، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Adair, J. (1988) Effective Time Management. London: Pan Books.
- Alberti, R.E. and Emmons, M.L. (1970) Your Perfect Right: A Guide to Assertive Behavior. San Luis Obispo, CA: Impact.

- Alberti, R.E. and Emmons, M.L. (1975) Stand Up, Speak Out, Talk Back! New York: Pocket Books.
-Allen B., L. Lyons, and J. Reynolds. Effective Teacher Evaluation. Amherst, Maine:Mandela, 1976
-Amspaugh L. B. "Does Anybody Care?" Phi Delta Kappan 74 (May 1993): 714-717.
-Anthony Patricia, and Deborah Inman. "Public School Transportation:State Aid and Current Issues". Principles of School Business Management, ed. by R. Craig Wood . Reston, Virginia: Association of School Business Officials International, 1986
- Archbald D. A. Authentic Assessment: What It Means and How It Can Help Schools.Madison: University of Wisconsin-Madison, National Center for Effective Schools Research and Development, 1991
- Arends R.,R. Hersh, and J. Turner. Conditions for Promoting Effective Staff Develop-ment. Washington, D.C.: ERIC Clearinghouse on Teacher Education, 1980
- Aronstein Lawrence W., and Kenneth L. DeBenedictis. "An Interactive Workshop:En-couraging School-based Management". NASSP Bulletin 75 (October 1991): 67-72.
- Arth A. A., S. K. Bergmann, J. A. Brough, D. C. Clark, J. H. Johnston, C. F. Toepfer,and L. M. Kanthak. Achieving Excellence through the Middle Level Curriculum.
Reston, Virginia: National Association of Secondary School Principals,Council on Middle Level Education, 1992
- Asayesh G. "Assessing the School Accreditors". The School Administrator 50 (Septem-ber 1993): 8-15.

-Aseltine J. A. "Performance Assessment: Looking at the 'Real' Achievement of Middle Level Students". Schools in the Middle 3 (September 1993): 27-30.

- Ashbaugh C. R., and K. L. Kasten. "Should Teachers Be Involved in Teacher Ap-praisal?" NASSP Bulletin 71 (September 1987): 50-53.

- Asick Thomas R. "Looking at Some Research on What Makes an Effective School". Blueprint for Educational Reform, ed. by Connaught Marshner. Chicago: Regnery Gateway, 1984.

- Arnold, J., Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (1995) Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace, 2nd edn. London: Pitman Publishing.

- Arroba, T.Y. (1978) 'Decision-making style as a function of occupational group, decision content and perceived importance', Journal of Occupational Psychology, 51:219-226.

- Atkinson, J.M. (1994) Coping with Stress at Work. London: Thorsons.

-Barlow, D.H. and Craske, M.G. (1989) Mastery of Your Anxiety and Panic. Albany, NY: Graywind Publications.

- Beck, A.T. (1976) Cognitive Therapy and the Emotional Disorders. New York: International Universities Press.

-Beck, A.T., Rush, A.J., Shaw, B.F. and Emery, G. (1979) Cognitive Therapy of Depression. New York: Guilford.

- Beck, A.T., Emery, G. and Greenberg, R.L. (1985) Anxiety Disorders and Phobias: A Cognitive Perspective. New York: Basic Books.

- Beck, A.T., Wright, F.D., Newman, C.F. and Liese, B.S. (1993) Cognitive Therapy of Substance Abuse. New York: Guilford.

-Beck, J.S. (1995) Cognitive Therapy: Basics and Beyond. New York: Guilford.

-Berlin, I. (1998) Two concepts of liberty', in H. Hardy and R. Hausheer, eds, The Proper Study of Mankind: An Anthology of Essays by Isaiah Berlin. London: Pimlico.

-Bernard, M.E. (1986) Staying Rational in an Irrational World: Albert Ellis and Rational Emotive Therapy. Carlton, Australia: McCulloch.

- Bernard, M.E. (1993) 'Are your emotions and behaviors helping you or hurting you?', in M.E. Bernard and J.L. Wolfe, eds, The RET

- Anthony William P. Managing Your Boss. New York: American Management Association, 1983.

- Bartol Kathryn, and Martin David C. Management. New York: McGraw-Hill,1991.

- Blanchard Kenneth, and Johnson Spencer. The One Minute Manager. New York: Berkeley Books, 1984.

-Brooks Earl, and Odiorne George S. Managing by Negotiations. Malabar, Fla.:Robert E. Krieger Publishing Company, 1990.

-Carnegie Dale. How to Win Friends and Influence People. New York: Simon and Schuster`, 1952.

- Carnegie, Dale, and Associates. Managing Through People. New York: Simon and Schuster, 1975.

-Covey, S. (2004). The Seven Habits of Highly Effective People. Free Press.

- Ferriss, T. (2007). The Four-Hour Workweek. Crown Publishing.

-Genett, D. M. (2004). If You Want It Done Right, You Don't Have to Do It Yourself! Linden Publishing.

-Janoff, S., & Weisbord, M. (2007). Don't Just Do Something, Stand There!: Ten Principles for Leading Meetings That Matter. Berrett-Koehler.

- Karrass Chester L. The Negotiating Game. New York: World Publishing, 1970.

- Khambata Dara, and Ajami Riad. International Business: Theory and Practice. NewYork: Macmillan Publishing Company, 1992.

- Koch, R. (1999). The 80/20 Principle: The Secret to Achieving More with Less. Broadway Business.

- Kotter John P. Organizational Dynamics: Diagnosis and Intervention. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

- Kotter John P., Schlesinger Leonard A., and Sathe Vijay. Organization: Text,Cases, and Readings on the Management of Organizational Design and Change, 2d ed. Homewood, Ill.:Richard D. Irwin Inc., 1986.

- Lax David A., and Sebenius James K. The Manager As Negotiator: Bargaining for Cooperation and Gain. New York: The Free Press, 1986.

- Luthans Fred. Organizational Behavior, 6th ed. New York: McGraw Hill, 1992.

- Mackenzie Alec. The Time Trap. New York: American Management Association, 1990.

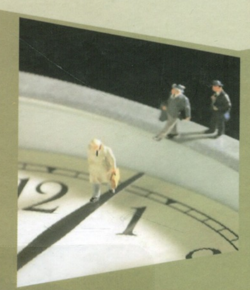
- Masterson, M. (2007). Ready, Fire, Aim: Zero to $100 Million in No Time Flat. Wiley.

- Mayer Jeffery J. If You Haven't Got the Time to Do It Right, When Will You Find the Time to Do It.Fireside. NewYork, 1990.
- Microsoft Press. (2008). The Time Management Toolkit. Microsoft Press.
-Mintzberg Henry. The Nature of Managerial Work. New York, Evanston,San Francisco, and London: Harper & Row, 1973.
-Nierenberg Gerard I. The Art of Negotiating. New York: Hawthorne Books, 1968.
- Peters Thomas J. Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nano-second Nineties. New York: A.A. Knopf, 1992.
- Tracy Brain. Eat That Frog! 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.
-Ury, W. (2007). The Power of a Positive No: How to Say No and Still Get to Yes. Bantam.

إدارة الوقت

مهارات المدراء والموظفين

باستخدام الوقت لتحسين أدائهم بفاعلية





دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية - عمّان - شارع الملك حسين
مجمع الفحيص التجاري - هاتف: 4611169 6 962+
تلفاكس: 4612190 6 962+ ص.ب 922762 عمّان 11192 الأردن
E-mail: safa@darsafa.net www.darsafa.net